

**FAKTOR-FAKTOR YANG MENPENGARUH
PENGEMBANGAN KANTOR PELAJARI PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KOTA SAMALINDA**

*Factors Influencing the Office Development
the Government Employees of Samalinda Office
The City of Bontolene*

CHAI

SANTI LINDA
PENGARAH



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2015**

DISERTASI

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN
KARIR PEGAWAI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KOTA SAMARINDA**

Disusun dan diajukan oleh

SANTI RANDE

Nomor Pokok P0900309010

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **7 Februari 2015**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,

Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, MS.
Promotor

Dr. Muhammad Rusdi, M.Si.
Kopromotor

Dr. H. Baharuddin, M.Si.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Ilmu Administrasi Publik,

Prof. Dr. Haselman, M.Si.



Direktur Program Pascasarjana
Hasanuddin,

Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH., MS.

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertandatangan di bawahini :

Nama : Santi Rande
NomorPokok : P0900309010
Program Studi : AdministrasiPublik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 2015

Yang menyatakan

Santi Rande

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala kasih dan limpahan berkatNya dalam penyelesaian tugas akhir ini. Tiada kekuatan dan daya penulis untuk menyelesaikan tugas dan cita-cita mulia ini tanpa ijin dari Sang Maha Kuasa sebagai penentu dari segenap upaya manusia.

Dasar pemikiran dalam penyusunan disertasi ini berawal dari fenomena yang tampak bahwa masih belum maksimalnya pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada instansi pemerintah yang antara lain meliputi tidak diberikan kesempatan yang sama bagi tiap-tiap PNS untuk berkarir khususnya dalam karir jabatan, masih adanya diskriminasi dalam menentukan karir seorang PNS, dan kurangnya sosialisasi tentang jalur karir (*career path*) yang jelas bagi PNS. Sebagai sebuah karya manusia, disertasi ini tentunya tidaklah sempurna dan memerlukan masukan dan saran yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan atas budi baik dan peran serta para pihak yang telah membantu.

Secara khusus penulis sampaikan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. H. Sulaiaman Asang, MS. selaku Promotor, yang dengan penuh perhatian serta pemikiran yang inovatif dan kreatif, memberikan arahan, petunjuk, motivasi dan bimbingan yang tak

ternilai harganya pada setiap kesempatan dan selalu menginspirasi penulis untuk menciptakan suatu karya yang baik.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang sama juga penulis sampaikan pada Dr. Muhammad Rusdi, M.Si. dan Dr. H. Baharuddin, M.Si. masing-masing selaku Ko-promotor, yang selama ini telah banyak memberikan motivasi, nasehat dan pemikiran bagi penulisan disertasi ini.

Selanjutnya penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Dwia Aries Tina P., MA. selaku Rektor Universitas Hasanuddin, dan Prof. Dr. Syamsul Bahri, MH. selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program doktor pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah berupaya menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif untuk mendukung kelancaran studi mahasiswa, termasuk seluruh jajarannya yang telah memberikan pelayanan yang baik dalam proses penyelesaian studi penulis. Juga kepada Prof. Dr. Haselman, M.Si. selaku Ketua Program Doktor Administrasi Publik sekaligus sebagai anggota tim penguji yang selalu memotivasi penyelesaian studi penulis. Demikian pula disampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada anggota tim penguji lainnya, antara lain Prof. Dr. H. Makmur, M.Si. selaku penguji eksternal dari STIA LAN Makassar,

Prof. Dr. H. Rakhmat, M.Si., Prof. Dr. Haselman, M.Si. dan Dr. Suryadi Lambali, M.Si. yang banyak memberikan saran-saran dan masukkan secara ilmiah demi penyempurnaan disertasi ini. Tak lupa juga penulis sampaikan terima kasih kepada bapak/ibu dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang berjasa menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam proses studi.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. H. Masjaya, M.Si. selaku Rektor Universitas Mulawarman, Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Si. selaku Dekan FISIP Universitas Mulawarman, Prof. Dr. Hj. Aji Ratna Kusuma, M.Si. selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana FISIP Universitas Mulawarman, yang tidak pernah putus-putusnya memberikan dukungan dan motivasi untuk terus maju dalam proses penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih juga kepada H. Syahrie Jaang, SH., M.Hum. selaku Walikota Samarinda yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian di Wilayah Pemerintahan Kota Samarinda. Dan juga secara khususnya kepada seluruh jajaran dan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda, objek dimana penulis melakukan penelitian, terima kasih untuk segala waktu dan kesempatan yang diberikan dalam pemenuhan data penelitian.

Akhirnya, tiada tergantikan ucapan terima kasih yang paling mendalam kepada suami tercinta Benny Pasande, dan putra-putri penulis yang tersayang Gelvin Glennov Pasande, Gabriella Gloria Pasande, dan

juga Gevariel Gilbert Pasande yang telah turut serta bergulat bersama pada episode perjuangan penyelesaian studi dalam sejarah hidup penulis. Pencapaian ini mengorbankan tidak sedikit terenggutnya kebersamaan penulis sebagai istri dan ibu dari ketiga buah hati, sehingga kesabaran, pengertian dan air mata telah tak terhitung dalam perjalanannya. Ucapan terima kasih terhatur pula kepada seluruh keluarga besar penulis atas doa restu dan dukungan moril yang diberikan dengan tiada terhingga selama ini.

Semoga segala kebaikan dan peran serta para pihak tersebut di atas senantiasa diberkati oleh Tuhan Yang Maha Kuasa, Amin.

Makassar, Januari 2015

Santi Rande

ABSTRAK

SANTI RANDE. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda* (dibimbing oleh H. Sulaiman Asang, Muhammad Rusdi, dan H. Baharuddin).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh faktor-faktor perencanaan karir individu yang terdiri atas penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, dan pengembangan diri terhadap pengembangan karir pegawai; pengaruh faktor-faktor perencanaan karir organisasional yang terdiri atas penilaian kerja, pendidikan terkait karir, informasi karir, dan konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai; dan faktor-faktor yang dominan memengaruhi pengembangan karir pegawai.

Pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kuantitatif dengan format eksplanasi yang dilakukan melalui survei. Penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Populasi penelitian, yaitu pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Teknik penyampelannya, yaitu proporsional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor utama yang memengaruhi pengembangan karir pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda, yaitu perencanaan karir organisasional, khususnya penilaian karir dan konseling karir. Sementara faktor yang memengaruhi dari segi perencanaan karir individual, yaitu faktor pemetaan karir. Ketiga faktor yang berpengaruh tersebut memiliki pengaruh sebesar 58,7% terhadap meningkatnya pengembangan karir pegawai. Secara signifikan, meningkatnya konseling karir sebesar satu satuan akan meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,436 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan. Begitu juga dengan peningkatan penilaian kinerja sebesar satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,313 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan, dan peningkatan pemetaan karir sebesar satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,226 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan. Faktor-faktor konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, baik secara parsial maupun secara simultan.

Kata kunci: pengembangan karir pegawai, perencanaan karir



ABSTRACT

SANTI RANDE. *The Factors Affecting the Development of the Employees' Careers in Local Secretariat Office in Samarinda City* (supervised by Sulaiman Asang, Muhammad Rusdi, and M. Baharuddin).

This research aimed (1) to investigate the effects of the factors of the individual career planning (which comprised the self assessment, career mapping, identification of the effort to achieve the career targets, and self development) on the employees' career development; (2) to investigate the effects of the factors of the organizational career planning (which comprised the performance assessment, education related to careers, career information, and career counseling) on the career development of the employees; and (3) to identify which factor dominantly affected the career development of the employees.

The research was conducted in the Local Secretariat of Samarinda City. The research population were the employees of the Local Secretariat Office of Samarinda City, and the samples were chosen using the Proportional Sampling Technique. The research type used the quantitative approach with the explanation format which was carried out through a survey.

The research results revealed that the main factors from the organizational career planning, which affected the development of the employees' careers in the Local Secretariat Office of Samarinda City, were the career counseling factor and the performance assessment factor, while from the individual career planning factors, the factor affecting the career development was the career mapping factor. These three factors – the career counseling factor, the performance assessment, and the career mapping – had the effects of 58.7% on the increase of the employees' career development. The increase of the career counseling of one unit would increase the development of the employees' careers by 0.436 units, assuming that other factors remained constant. Similarly, the increase of the performance assessment of one unit would increase the employees' career development by 0.313 units, assuming that other factors remained constant. Also, the increase of the career mapping of one unit would increase the the employees' career development by 0.226 units, assuming that other factors remained constant. Thus partially, the career counseling factor, the performance assessment factor, and the career mapping had effects on the employees' career development both respectively and simultaneously.

Keywords: *employees' career development, career planning.*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Perspektif Manajemen SDM dalam Ilmu Administrasi Publik	20
2.1.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.1.1.1. Sumber Daya Manusia.....	26
2.1.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	31
2.1.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik.....	36
2.1.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Global	42
2.1.2. Karir.....	50
2.1.2.1. Konsep Karir	50
2.1.2.2. Faktor Pembentuk Karir	56
2.1.2.3. Jalur Karir.....	61
2.1.3. Pengembangan Karir.....	70
2.1.3.1. Pengertian Pengembangan.....	70
2.1.3.2. Pengembangan Sumber Daya Aparatur	72
2.1.3.3. Proses Pengembangan Karir	73
2.1.3.4. Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>) Pegawai	75
2.1.4. Perencanaan Karir Dari Perspektif Individu dan Organisasi	108
2.1.5. Perencanaan Karir Individu (<i>Individual Career Planning</i>)	114
2.1.5.1. Penilaian Diri	115

2.1.5.2. Pemataan Karir	118
2.1.5.3. Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	120
2.1.5.1. Pengembangan Diri	122
2.1.6. Perencanaan Karir Organisasi (<i>Organizational Career Planning</i>)	124
2.1.6.1. Penilaian Kinerja	127
2.1.6.2. Pendidikan Terkait Karir	129
2.1.6.3. Informasi Karir	131
2.1.6.4. Konseling Karir	133
2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan	137
2.3. Kerangka Pikir Penelitian	140
2.4. Hipotesis	141
2.5. Defenisi Konseptual dan Defenisi Operasional Variabel	143

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	153
3.2. Populasi dan Sampel	156
3.3. Instrumen Penelitian	160
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	161
3.4.1. Uji Validitas	165
3.4.2. Uji Reabilitas	166
3.5. Metode Analisis Data	168
3.5.1. Analisis Faktor	168
3.5.2. Analisis Regresi Linier Berganda	170
3.5.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	173
3.5.3.1. Uji Normalitas	173
3.5.3.2. Uji Autokorelasi	174
3.5.3.3. Uji Multikolinearitas	174
3.5.3.4. Uji Heteroskedastisitas	175
3.5.4. Pengujian Hipotesis	175
3.5.4.1. Uji t (Uji Parsial)	175
3.5.4.2. Uji F (Uji Simultan)	176
3.5.4.3. Uji R ² (Koefisien Determinasi)	177

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian	178
4.1.1. Struktur Jabatan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda	178
4.1.2. Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Samarinda	181
4.1.3. Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Samarinda	186
4.2. Karakteristik Responden	187
4.3. Hasil Penelitian	192
4.3.1. Analisis Faktor	193

4.3.2. Uji Validitas dan Reabilitas	195
4.3.2.1. Uji Validitas	195
4.3.2.2. Uji Reabilitas	198
4.3.3. Analisis Regresi Linier Berganda.....	200
4.3.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	223
4.3.4.1. Uji Normalitas	223
4.3.4.2. Uji Autokorelasi	224
4.3.4.3. Uji Multikolinearitas	225
4.3.4.4. Uji Heteroskedastisitas.....	226
4.3.5. Pengujian Hipotesis.....	227
4.3.5.1. Uji t (Uji Parsial)	227
4.3.5.2. Uji F(Uji Simultan)	230
4.3.5.3. Uji R^2 (Koefisien Determinasi).....	231
4.3. Pembahasan	232
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	243
5.2. Saran.....	244

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
2.1.	Sumber-sumber Karir Seseorang	60
2.2.	Proses Pengembangan Karir	75
2.3.	Proses Perencanaan Karir	111
2.4.	Perencanaan Karir dari Perspektif Organisasional dan Perspektif Individual	113
2.5.	Kerangka Pikir Penelitian	141
4.1.	Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	224
4.2.	Uji Heterokedastisitas	227
4.3.	Koefisien Regresi Faktor Yang Signifikan	230

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
2.1.	Periode Karir Umum	69
2.2.	Matriks Penelitian Relevan.....	137
2.3.	Operasionalisasi Variabel	145
3.1.	Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan	159
4.1.	Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kota Samarinda Tahun 2014.....	186
4.2.	Responden Berdasarkan Tingkatan Jabatan.....	187
4.3.	Responden Berdasarkan Golongan.....	188
4.4.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	189
4.5.	Responden Berdasarkan Usia	190
4.6.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	191
4.7.	Validitas Faktor	193
4.8.	Interkorelasi (Hubungan) Antar Variabel	194
4.9.	Uji Validitas Penilaian Diri	195
4.10.	Uji Validitas Pemetaan Karir	196
4.11.	Uji Validitas Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	196
4.12.	Uji Validitas Rencana Pengembangan Diri	196
4.13.	Uji Validitas Penilaian Kinerja	196
4.14.	Uji Validitas Pendidikan Terkait Karir	197
4.15.	Uji Validitas Informasi Karir	197
4.16.	Uji Validitas Konseling Karir	197

4.17. Uji Validitas Pengembangan Karir Pegawai.....	198
4.18. Uji Reliabilitas Data.....	200
4.19. Variabel Yang Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karir	201
4.20. Variabel Yang Belum Secara Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karir	211
4.21. Hasil Uji Autokorelasi	225
4.22. Hasil Uji Multikolinieritas	226
4.23. Hasil Uji t.....	228
4.24. Hasil Uji F.....	231
4.23. Nilai Koefesien Determinasi	232

DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan Kuesioner
2. Data Interval Hasil Transformasi
3. Analisis Data
4. Validitas dan Reliabilitas Data
5. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah mendorong terciptanya tata hubungan masyarakat baru, struktur dan sistem ekonomi baru, bahkan persepsi budaya baru dalam kehidupan masyarakat, yang tidak mungkin diimbangi atau dihentikan secara efektif oleh lembaga pemerintah manapun juga.

Pada tataran lokal, nasional, regional maupun global saat ini, terjadi suatu dinamika dan perubahan yang sangat cepat dan kompleks dalam segala aspek, baik ekonomi, sosial, budaya, politik, teknologi, bahkan pertahanan dan keamanan. Perkembangan yang begitu cepat seringkali menimbulkan kondisi ketidakpastian masa depan yang mengandung resiko kegagalan dalam berbagai hal, sehingga perlu diantisipasi secara tepat melalui proses perencanaan yang matang untuk memperkecil resiko yang akan dihadapi.

Perkembangan lingkungan stratejik nasional, regional dan global yang kompleks dan dinamis tersebut menuntut Indonesia untuk merubah paradigma pemerintahan dalam rangka mengoptimalkan layanan kepada masyarakat. Perubahan paradigma tersebut mengacu pada terselenggaranya pemerintahan yang baik yang diharapkan mampu meningkatkan daya saing nasional.

Proses globalisasi yang berlangsung tanpa henti itu pada gilirannya menimbulkan seperangkat masalah diseputar Sumber Daya Manusia (SDM), baik di lingkungan organisasi publik maupun swasta. Tidak pelak lagi kondisi tersebut membutuhkan antisipasi secara strategis, dan memerlukan adaptasi pada segala segi.

SDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus pula oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Sebagaimana Foulkes (dalam Sulistyani, 2004 : 116) memprediksikan bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis.

Berkenaan dengan semakin pentingnya posisi dan peran SDM dalam organisasi, maka SDM tidak sekedar dipakai sebagai alat manajemen atau sekedar sebagai instrument dalam rangka mencapai tujuan. SDM dipandang sebagai aset organisasi yang tidak ternilai harganya. Bahkan khususnya untuk menyebut sosok SDM yang handal digunakan terminology *human capital*. Sebagai aset organisasi yang penting, maka dibutuhkan pengelolaan SDM secara baik melalui Manajemen SDM.

Terkait dengan hal tersebut diatas maka Sulaiman Asang (2012: 11) menjelaskan bahwa :

*salah satu teori yang menyangkut SDM adalah teori pemenuhan kebutuhan dasar (*Basic Needs Theory*) yang berasumsi bahwa

kinerja SDM ditentukan oleh terpenuhinya kebutuhan hidup manusia itu sendiri, yaitu secara garis besar adalah kebutuhan pangan, kesehatan, dan kebutuhan pendidikan. Namun apabila dicermati lebih lanjut maka dapat dikatakan bahwa faktor pendidikan menempati posisi kunci dibandingkan faktor lainnya. Dimana pendidikan yang tinggi akan melahirkan kesempatan yang tinggi pula untuk kinerja yang tinggi. Oleh karena itu tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas SDM-nya dan didukung oleh manajemen SDM yang handal".

Perhatian terhadap krisis ekonomi global secara khusus maupun terhadap tidak optimalnya pembangunan di Indonesia secara umum selalu menunjukkan keharusan membangun aparatur negara. Bahkan, hingga kini aparatur negara belum dianggap sebagai aset penting dalam proses pembangunan. Keberadaannya lebih dirasakan sebagai beban negara dan masyarakat daripada sebagai faktor produksi dinamis yang dapat memacu pertumbuhan bangsa. Jawaban atas persoalan ini bermuara pada dua hal pokok, yaitu pertama, aparatur negara yang tidak kompeten sulit diharapkan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kedua, rendahnya perhatian dan komitmen pemerintah terhadap profesionalisme aparatur negara membuat penyakit moral dan mental aparatur untuk memanfaatkan setiap jabatan dan kebijakan bagi kepentingan diri dan kelompoknya.

Sumber daya aparatur sebagai salah satu bagian dari sistem kelembagaan pemerintahan merupakan faktor yang amat strategis untuk menggerakkan roda pemerintahan dan menentukan terselenggaranya sistem pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, penanganan masalah sumber daya aparatur dalam menata sistem kelembagaan pemerintahan

dalam rangka membangun pemerintahan yang baik merupakan isu sentral di berbagai daerah di Indonesia.

Efektivitas, efisiensi dan profesionalitas sumber daya aparatur perlu ditingkatkan untuk bisa memanfaatkan peluang dalam suasana lingkungan global tersebut, agar tidak terjebak dalam perangkap keterbelakangan. Perangkap keterbelakangan merupakan dampak dari kemiskinan yang diakibatkan oleh rendahnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, diperlukan *investing in people* atau *human resource development* (World Bank, *World Development Report 1990*).

Human Resource Development pada hakikatnya adalah suatu proses manajemen terhadap SDM, sedangkan Manajemen SDM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia berdasarkan 4 prinsip, yaitu :

1. Manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi, dan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.
2. Adanya peraturan/kebijakan/prosedur yang saling berhubungan.
3. Penegakan kultur dan nilai-nilai organisasi, suasana organisasi, dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut.
4. Integrasi anggota organisasi dalam pencapaian tujuan.

Terkait dengan organisasi pemerintahan, Manajemen SDM dalam mencapai tujuan merupakan faktor penentu. Manajemen SDM mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan prose-proses

perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. Fungsi Manajemen SDM terkait dengan hal personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis jabatan, rekrutmen, dan seleksi calon pegawai, orientasi, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM, karena sebagian dan seluruh tugas tentang penempatan pegawai yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan, serta penilaian kerja merupakan tugas pimpinan.

Sebagai aparatur negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan tulang punggung dalam penyelenggaraan roda pemerintahan, dan sebagai abdi masyarakat harus mengabdikan pada tugasnya, melaksanakan tugasnya yaitu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Oleh karena itu sudah seharusnya memiliki tingkat profesional yang tinggi, yang dapat menjadi suri tauladan bagi masyarakat umum.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang demikian, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Prinsip profesionalisme mengandung makna bahwa penyelenggaraan pemerintahan harus mengutamakan keahlian yang berdasarkan kompetensi, kode etik dan ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku. Sumber daya manusia aparatur harus memiliki kompetensi dan kapabilitas manajemen

publik yang memadai, mampu menghindari pemborosan pada sektor yang kurang perlu, serta diperkuat dengan aplikasi teknologi telekomunikasi dan informatika yang tepat guna (Teguh Yuwono, 2001: 81).

Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKN atau yang lebih populer dengan istilah "*good governance*". Untuk semua itu, bagi pemerintah yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme aparatur agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan pemberian pelayanan prima.

Dalam kenyataannya banyak permasalahan yang cukup krusial muncul khususnya pada organisasi pemerintahan di daerah. Sebagai gambaran adalah kebijakan pengangkatan dalam jabatan struktural dan mutasi pegawai di daerah yang masih banyak diwarnai nuansa politis dan berbagai kepentingan baik kepentingan elit politik maupun elit eksekutif. Sementara pada sisi lain secara normatif berdasarkan pasal 17 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, ditegaskan bahwa :

"Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan".

Reformasi dalam bidang pemerintahan menuntut terwujudnya *clean and good governance* di semua bidang layanan pemerintahan yang menjadi keinginan banyak pihak. Oleh karena itu adanya istilah "*Fit and Proper Test*" bagi suatu jabatan struktural dalam pemerintahan untuk meningkatkan prestasi dan kinerja pegawai maupun sebagai salah satu bagian dari proses mutasi jabatan yang akhir-akhir ini begitu populer sangatlah penting. Beberapa aspek rekrutmen dalam penataan dan pengisian jabatan struktural dalam organisasi pemerintah daerah sangatlah penting peranannya, karena sampai sekarang tuntutan era globalisasi dan reformasi mengharuskan elit birokrasi sebagai manajer organisasi untuk dapat secara cepat dan tepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Semua itu hanya dapat dilakukan dengan optimal apabila dilaksanakan oleh pejabat yang berkualitas dan selalu dapat memahami dinamika pemerintahan.

Persoalan lain yang tidak kalah rumitnya adalah adanya budaya paternalistik dalam birokrasi yang masih menjadi landasan dalam rekrutmen atau mutasi pejabat struktural. Corak budaya paternalistik di Indonesia cenderung mencerminkan budaya paternalistik. Bentuk seperti ini lebih halus bila dibandingkan dengan pola hubungan "*Patron Client*" yang cenderung menekankan segi material, sehingga aspek loyalitas kepada penguasa merupakan faktor yang menjadi urutan pertama dalam menentukan calon pejabat struktural yang akan dipilih untuk menduduki jabatan tertentu. Bahkan yang lebih tidak kondusif lagi adalah munculnya

pejabat struktural baru yang tampil karena kedekatan dengan lingkaran kekuasaan termasuk adanya penetrasi oleh kalangan anggota legislatif / partai politik atau pelaku politik lainnya dalam penempatan suatu jabatan struktural tertentu. Oleh karena itu untuk mendapatkan pejabat yang mampu dan professional dalam bidang tugasnya, perlunya mempertimbangkan semua faktor-faktor determinan dalam proses rekrutmen jabatan struktural tersebut dan selanjutnya perlu diketahui sejauhmana proses rekrutmen tersebut diaplikasikan dengan aturan yang berlaku yaitu berdasarkan aspek kualitas, senioritas dan aspek lainnya yang kondusif agar proses rekrutmen pejabat struktural menghasilkan pejabat yang mampu menjawab tantangan pelaksanaan otonomi daerah dan mampu menjalankannya dengan benar.

Untuk membangun sosok aparatur sebagaimana tersebut di atas, pemerintah perlu membina aparatur secara terus menerus dengan jelas, terarah, transparan dan sebagai salah satu jalur adalah melalui Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. Dengan pola karir yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karir dan profesionalisme.

Pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu unsur penting dalam mewujudkan suatu pemerintahan yang baik dalam upaya penyelenggaraan manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil dimulai dari menyusun Perencanaan, Pengadaan, Penempatan, Pengangkatan Dalam Jabatan,

Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan, sampai pada Pemberhentian. Muncul fenomena penurunan jabatan, kemangkiran pegawai (demosi) perpindahan karyawan, serta adanya suatu promosi karyawan merupakan bentuk pengembangan karir. Pentingnya kebijakan instansi dirumuskan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai. Salah satu langkah yang ditempuh organisasi untuk memenangkan persaingan adalah peningkatan sumber daya manusia.

Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah aset yang paling berharga. Meskipun demikian karyawan yang ditempatkan di posisi tepat dan mengalami frustrasi untuk tumbuh dan berkembang merugikan organisasi. Oleh karena itu dalam suatu organisasi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Apalagi seorang karyawan ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impian mereka. Maka muncul sebuah pertanyaan, mengapa orang tersebut mengembangkan karirnya di sisi lain ada jalan yang ditempat. Kadang-kadang seseorang dilihat dari tingkat pendidikan cukup, pengalaman cukup, tetapi karirnya terhambat sementara yang biasa-biasa saja karirnya meningkat. Oleh karena itu, perlu diingat tidak semua manusia mempunyai karakter yang sama, masing-masing memiliki tingkat pendidikan yang berbeda. Semua karakter individu menunjang

pengembangan karir. Di sisi lain organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi karir seseorang, karena setiap organisasi memiliki karakter yang berbeda pula.

Ada banyak kekuatan yang mengakibatkan pembentukan karir, sehingga seorang pegawai untuk mencapai karirnya harus belajar dari pengalaman yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dari pengalaman-pengalaman inilah individu mengembangkan suatu gagasan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karir merupakan suatu masalah bagi organisasi kecuali apabila organisasi dapat memberikan pekerjaan dan karir yang lebih menarik dan memberi tantangan. Dan banyak hal dapat dibuktikan bahwa pengembangan karir dalam organisasi masih diwarnai oleh pengaruh politik, gender, perilaku dan budaya lokal, seperti yang telah dijelaskan diatas. Oleh karena itu tidak mengherankan jika pengembangan dan perencanaan karir menjadi persoalan besar dalam organisasi hingga saat ini. Beberapa penyebabnya adalah meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan, peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama, pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi (Simamora, 1997:507).

Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Di mana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan dan peningkatan pribadi yang diusahakan

oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lain) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke bidang yang berbeda. Di samping itu karyawan akan merasa siap menempati posisi baru.

Adapun permasalahan-permasalahan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum dalam organisasi pemerintah seperti yang telah dipaparkan di atas, secara khusus juga mewarnai kehidupan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Samarinda khususnya dalam hal ini pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda, masih tampak ketimpangan yang menonjol dalam hal penempatan pegawai serta pengembangan karir melalui fenomena yang tampak yaitu belum diterapkannya analisis jabatan, dan belum jelasnya standar kemampuan dan pengembangan pola karir pegawai. Perlu diakui bahwa secara umum profesionalisme di kalangan PNS memang masih rendah. Pegawai Negeri Sipil yang secara substansial adalah berkewajiban memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, justru seolah-olah dilayani oleh masyarakat. Hal ini disebabkan oleh praktek-praktek manajemen kepegawaian yang masih belum sepenuhnya mengikuti prinsip-prinsip manajemen SDM yang semestinya.

Tidak maksimalnya pengembangan karir PNS pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda juga disebabkan oleh masih terdapat ketidakpuasan terhadap pelaksanaan pengembangan karir pegawai yang antara lain meliputi tidak diberikan kesempatan yang sama bagi PNS untuk berkarir khususnya masalah jabatan, adanya diskriminasi dalam menentukan karir seorang PNS, tidak adanya jalur karir (*career path*) yang jelas pada setiap instansi pemerintah, dan PNS tidak paham pada pekerjaan dan tupoksinya.

Perlu diakui bahwa pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda sebagian dari pengembangan karir pegawai masih terkait dengan unsur politis, terutama berkaitan dengan promosi dan karir jabatan yang masih belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja, tetapi oleh afiliasi politik. Pemerintah Daerah harusnya lebih menerapkan manajemen kepegawaian sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM yang semestinya. Olehnya itu peran individu dan peran organisasi dalam pengembangan karir seorang pegawai perlu dimaksimalkan. Karena keberhasilan pengembangan karir sangat ditentukan selain oleh peran organisasi juga dipengaruhi oleh peran individu dalam memahami akan arti karir dalam kehidupan kerja mereka.

Fenomena-fenomena tersebut akhirnya memang merupakan sebuah kajian yang cukup menarik untuk diteliti, dihubungkan dengan beberapa kajian teori tentang pengembangan karir pegawai yang ada.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (1995: 291)

bahwa :

"karir adalah suatu urutan kegiatan kerja yang terpisah tetapi berhubungan, yang memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti bagi kehidupan seseorang, dimana hal ini dibentuk oleh banyak faktor termasuk keturunan, kebudayaan, orang tua, sekolah, tingkat umur, daur keluarga, dan pengalaman-pengalaman yang sebenarnya dalam suatu organisasi atau lebih".

Hal ini mengindikasikan bahwa perjalanan pengembangan karir seseorang jauh lebih dahulu dipengaruhi oleh kondisi sosial dan budaya yang membentuk karakter dan kepribadian orang tersebut.

Berdasarkan konsep Flippo tersebut penulis berasumsi bahwa peningkatan karir seseorang memang ditentukan secara individual namun selalu dibatasi dan dipengaruhi secara sosial. Dalam arti bahwa seseorang tidak mungkin akan menjadi pemimpin jika keluarga, lingkungan, budaya, pendidikan maupun pengalaman hidup tidak mendukung dan membentuk orang tersebut untuk menjadi pemimpin.

Hal senadanya juga dikemukakan oleh Mondy (2008:243) menjelaskan bahwa :

"Melalui perencanaan karir, seseorang terus menerus mengevaluasi kemampuan-kemampuan dan minat-minatnya, mempertimbangkan peluang-peluang karir alternatif dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis".

Oleh karena itu lanjut menurut Mondy bahwa proses perencanaan karir individu meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut : penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, dan pengembangan diri. (Mondy, 2008:244)

Sementara itu menurut Dessler (2005:132) tentang praktek perencanaan karir dalam organisasi bahwa :

"Dalam praktek manajemen organisasi, departemen personalia mendorong perencanaan karir pegawainya dengan 4 (empat) cara yaitu melalui penilaian kinerja, pendidikan karir, penyediaan informasi, dan konseling."

Hal tersebut mengindikasikan bahwa karir seorang pegawai juga sangat dipengaruhi oleh orientasi manajemen karir dalam organisasi tersebut. Hal tersebut akan sangat membantu para pegawai dalam mengenali arah tujuan karir mereka dan berusaha untuk mencapainya.

Dengan demikian, asumsi dan cara pandang tersebut menghantarkan peneliti untuk meneliti pengaruh aspek-aspek individu dan aspek-aspek organisasi terhadap pengembangan karir pegawai dalam lingkungan organisasi pemerintahan pada lokasi penelitian.

Studi-studi mengenai pengembangan karir pada organisasi sektor publik atau pemerintahan selama ini berfokus pada hal-hal yang berbeda satu sama lain. Diantaranya penelitian Kimberly S. Mc Donald (2005) yang mencoba menemukan jawaban atas relevansi pengembangan karir dalam pengembangan SDM. Kemudian beberapa penelitian lain, yang dilakukan oleh A. Firman Lantara (2010) yang mencoba menganalisis pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja, juga penelitian yang dilakukan oleh Sukirja (2008) yang mencoba menemukan jawaban tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai.

Posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang sudah pernah ada yaitu sama-sama menganalisis proses pengembangan karir pegawai. Pembaharuan kedua dalam penelitian ini adalah, bila pada umumnya banyak yang meneliti mengenai upaya-upaya pengembangan karir pegawai lewat pendidikan dan pelatihan dalam organisasi sektor publik sebagai upaya peningkatan kualitas kinerja organisasi, maka peneliti lebih tertarik untuk meneliti pengembangan karir pegawai dalam organisasi sektor publik lewat kajian teori Mondy dan Dessler yang mengindikasikan bahwa karir seseorang dipengaruhi oleh aspek-aspek dari individu dan aspek-aspek dari organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dan mengingat pentingnya pengembangan karir pegawai dalam instansi pemerintah sebagaimana telah dipaparkan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda".

1.2. Rumusan Masalah

Dengan dilatar belakangi uraian-uraian di atas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh dari faktor penilaian diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
2. Apakah ada pengaruh dari faktor pemetaan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?

3. Apakah ada pengaruh dari faktor identifikasi usaha mencapai tujuan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
4. Apakah ada pengaruh dari faktor pengembangan diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
5. Apakah ada pengaruh dari faktor penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
6. Apakah ada pengaruh dari faktor pendidikan terkait karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
7. Apakah ada pengaruh dari faktor informasi karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
8. Apakah ada pengaruh dari faktor konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?
9. Apakah faktor-faktor penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan terkait karir, informasi karir, dan konseling karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda?

1.3. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari latar belakang masalah dan pertanyaan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor penilaian diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor pemetaan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor identifikasi usaha mencapai tujuan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
4. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor pengembangan diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
5. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
6. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor pendidikan terkait karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
7. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor informasi karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
8. Untuk mengetahui pengaruh dari faktor konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
9. Untuk mengetahui faktor-faktor penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan terkait karir, informasi karir, dan konseling karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

1.4. Manfaat Penelitian

Pengembangan karir merupakan sebuah ranah kajian ilmu Administrasi Publik dalam Organisasi. Studi ini dikembangkan secara metodologis ilmiah untuk dapat memberikan kontribusi teoritik, metodologis dan praktir sebagai berikut :

1. Teoritik

Dari segi akademik, penelitian ini berusaha memberikan kontribusi yang orisinil ke arah pengembangan teori Organisasi sebagai sebuah disiplin ilmu melalui penelaahan proses pengembangan karir pegawai sebagai salah satu fungsi Manajemen SDM. Teori Organisasi adalah sebuah disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada perilaku dalam organisasi dan menggunakan definisi yang luas tentang keefektifan organisasi, termasuk memperhatikan prestasi dan sikap para anggota organisasi.

2. Metodologis

Dari segi metodologis penelitian ini berusaha memperkaya hasanah di bidang penelitian Administrasi Publik, khususnya mengenai Manajemen SDM dengan menggunakan metode survei analitis.

3. Praktis

Dari segi praktis, secara umum penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan informasi bagi setiap pimpinan di lingkungan instansi pemerintah tentang komponen-komponen yang perlu menjadi perhatian utama dalam mereformasi sistem kelembagaan

pemerintah, terutama pada aspek pengembangan karir pegawai. Sejumlah manfaat yang diharapkan dapat dihasilkan oleh penelitian ini bagi kehidupan praktis antara lain :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kota Samarinda khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai, sehingga dapat membantu dalam pengambilan kebijakan di bidang sumber daya manusia aparatur yaitu dalam hal pembinaan, peningkatan, pemantapan, dan pengembangan karir yang terencana dan terprogram.
- b. Kiranya dapat membuka ruang kritis terhadap organisasi sektor publik atau pemerintahan untuk melakukan adaptasi secara dinamis sesuai tuntutan publik.
- c. Sebagai acuan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah bahwa perlunya tanggung jawab yang lebih besar guna mengembangkan karirnya, dimana individu, pimpinan dan organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam pengembangan karir.
- d. Sumbangan pemikiran bagi Ilmu Administrasi Publik, dan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dalam kajian yang sama pada masa yang akan datang.
- e. Menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis sendiri dalam memahami Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan Pengembangan Karir.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. **Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Ilmu Administrasi Publik**

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perspektif Admininitrasi dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa peranan organisasi pada jaman modern ini semakin penting, dimana semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi. Manusia, tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-cita, dan tujuan hidupnya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk senantiasa berkerja sama atau berorganisasi. Kenyataan yang demikian mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya impian-impian, cita-cita indah manusia, tergantung kepada kemampuannya mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusianya, dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Orientasi manusia organisatoris pun tertuju kepada tiga hal ini, efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

Selain itu terjadinya reformasi dalam bidang pemerintahan sekitar akhir tahun 1980 menyebabkan bergesernya paradigma administrasi negara klasik yang terdahulu mengutamakan peraturan dan pengawasan

yang ketat (Burn, Hambleton, Hogget dalam Hughes, 1994:109). Pergeseran paradigma lama administrasi negara ke arah paradigma baru yang memfokuskan diri pada manajemen pemerintahan, memungkinkan pemberian pelayanan yang efisien dan efektif dapat tercapai.

Adapun paradigma baru administrasi negara telah banyak mengadopsi teori-teori *management privat* untuk mencapai tujuan organisasi publik (Hughes, 1994:109). Hal ini dapat pula dilihat dalam Osborne dan Gaebler (1995:67) yang menunjukkan peta pemerintahan melalui 10 prinsip "*reinventing government*", dimana salah satu diantaranya adalah pemerintahan yang berorientasi hasil atau kinerja.

Perkembangan studi administrasi publik sangat dipengaruhi oleh perubahan kebutuhan filosofis manusia dalam memahami hakikat dasar dari peranan administrasi publik sebagai fenomena sosial. Pemahaman ini mencakup pemahaman terhadap pergeseran cara berpikir dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam menghadapi permasalahan publik.

Dalam perkembangan ilmu administrasi publik telah tumbuh dan dikenal sejumlah paradigma yang menggambarkan adanya perubahan-perubahan dan perbedaan-perbedaan dalam tujuan, teori, metodologi atau dalam bagaimana epistemologi serta nilai-nilai yang mendasarinya.

Menurut Kuhn (1993:20), ilmu pengetahuan akan berkembang melalui tahapan paradigmanya. Paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan sesuatu masalah, yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada masa

tertentu. Dalam hubungannya dengan perkembangan ilmu administrasi publik, anomali pernah terjadi beberapa kali dan terlihat pada pergantian cara pandang yang lama dengan yang baru, sebagaimana diungkapkan oleh Henry (1995:21-49). Standar suatu disiplin ilmu mencakup fokus dan lokus. Fokus mempersoalkan *what of the field* atau metode dasar yang digunakan atau cara-cara ilmiah apa yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu persoalan. Sedang lokus mencakup *where of the field* atau tempat dimana metode tersebut digunakan atau diterapkan.

Berdasarkan dua kategori disiplin tersebut, perkembangan paradigma administrasi publik menurut Frederickson (1984:24-30) bahwa perkembangan administrasi negara dalam enam paradigma, dengan penjabaran :

1) Birokrasi klasik.

Fokus pengamatan paradigma ini adalah struktur (desain) organisasi dan fungsi prinsip-prinsip manajemen. Sedangkan yang menjadi lokus adalah berbagai jenis organisasi, baik pemerintahan maupun bisnis. Nilai pokok yang ingin diwujudkan adalah efisiensi, efektivitas, ekonomi dan rasionalitas.

2) Birokrasi neo-klasik.

Nilai yang dianut dan ingin dicapai paradigma ini adalah serupa dengan paradigma pertama, tetapi yang merupakan lokus dan fokusnya berbeda. Lokus dari paradigma ini adalah keputusan yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya adalah

proses pengambilan keputusan dengan perhatian khusus kepada penerapan ilmu perilaku, ilmu manajemen, analisa sistem dan penelitian operasi.

3) Kelembagaan.

Paradigma kelembagaan fokusnya terletak pada pemahaman mengenai perilaku birokrasi yang dipandang juga sebagai suatu organisasi yang kompleks. Masalah-masalah efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi kurang mendapat perhatian. Salah satu perilaku organisasi yang diungkapkan oleh paradigma ini adalah perilaku pengambilan keputusan yang bersifat gradual dan inkremental, yang oleh Lindblom dipandang sebagai satu-satunya cara untuk memadukan kemampuan dan keahlian birokrasi dengan preferensi kebijakan dan berbagai kemungkinan bisa dari pejabat-pejabat politis.

4) Hubungan kemanusiaan.

Inti yang mendasari paradigma ini adalah keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, minimasi perbedaan dan status dan hubungan antar pribadi, keterbukaan, aktualisasi diri dan optimasi tingkat kepuasan. Fokus dari paradigma hubungan kemanusiaan adalah dimensi-dimensi kemanusiaan dan aspek sosial dalam tiap jenis organisasi ataupun birokrasi.

5) Pilihan publik.

Lokus dari administrasi negara menurut paradigma ini tak lepas dari politik. Sedangkan fokusnya adalah pilihan-pilihan untuk melayani kepentingan publik akan barang dan jasa yang harus diberikan oleh sejumlah organisasi yang kompleks.

6) Administrasi negara baru.

Fokus dari administrasi negara baru meliputi usaha untuk mengorganisasikan, menggambarkan, mendesain ataupun membuat organisasi dapat berjalan ke arah dan dengan mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan secara maksimal yang dilaksanakan dengan menggambarkan sistem desentralisasi dan organisasi-organisasi demokratis yang responsif dan mengundang partisipasi serta dapat memberikan secara merata jasa-jasa yang diperlukan masyarakat. Karakteristik administrasi negara baru menurut Frederickson, menolak bahwa para administrator dan teori administrasi bersifat netral atau bebas nilai dan nilai-nilai sebagaimana dianut dalam berbagai paradigma tersebut di atas adalah relevan sekalipun terkadang bertentangan satu sama lain.

Dalam perkembangan Administrasi Negara, terdapat paradigma *Reinventing Government* yang juga dikenal sebagai *New Public Management* (NPM) dan mencapai puncaknya ketika prinsip *Good Governance* diimplementasikan. Paradigma NPM secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia

manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. Selain itu, *new public management* diarahkan pada prinsip fleksibilitas, pemberdayaan, inovasi dan orientasi pada hasil, *outsourcing*, dan *contracting out*, serta manajemen dan anggaran berbasis kinerja (Rakhmat, 2009:172).

Namun pada akhirnya dalam perkembangannya pelayanan publik merupakan satu dimensi ruang tempat interaksi antara administrasi publik dengan warga negara. Sebagaimana diungkapkan Haque (1999:132) bahwa dalam masyarakat yang sudah matang demokrasinya, ada hubungan yang unik antara administrasi publik dengan warga negara dimana ada pemeliharaan atas identitas publik melalui perkuatan legitimasinya, penetapan standar etikanya, penentuan peran dan tugasnya, yang membedakan dirinya dari manajemen bisnis sektor swasta. Namun dalam beberapa tahun terakhir, sifat hubungan antara administrasi (publik) dengan warga negara telah mengalami transformasi yang cukup besar dalam konteks global yang ditandai dengan adanya dominasi ideologi pasar, demonisasi dari negara kesejahteraan, munculnya rezim neoliberal, poliferasi kebijakan pro pasar dan pengikisan pelayanan publik dalam hal ruang lingkup perannya, kapasitasnya dan komitmennya.

Cara pandang di atas menegaskan bahwa telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik sejalan dengan pergeseran paradigma

administrasi publik mulai dari *Old Public Administration* (OPA), *New Public Manajemen* (NPM) hingga paradigma *New Public Service* (NPS) yang banyak membicarakan tentang Manajemen Pelayanan Publik. Denhardt dan Denhardt (2007:75) mengemukakan secara jelas pergeseran paradigma tersebut dalam beberapa substansinya yaitu menyangkut dasar teori dan epistemologinya, rasionalitas dan model-model yang terkait dengan perilaku manusia, konsepsi tentang kepentingan masyarakat, kepada siapa pelayan publik memberikan responnya, peran pemerintah, mekanisme pencapaian tujuan kebijakan, pendekatan akuntabilitas, kebijakan administrasi, asumsi dari struktur organisasi dan asumsi tentang motivasi dasar pelayan publik dan administrator.

Dalam perspektif *New Public Service*, mekanisme seperti produksi bersama berasal dari cara pandang masyarakat sebagai komunitas, bukan seperti konsep pasar. Masyarakat sebagai komunitas ditandai adanya interaksi sosial, rasa saling berbagi dan ikatan bersama yang kuat. Hubungan antara administrator publik dengan masyarakat sipil saling membutuhkan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan suatu permasalahan.

2.1.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis (dalam Taliziduhu Ndraha, 1997:9) sumber daya manusia (*human resources*) adalah : "*the people who are*

ready, willing, and able to contribute to organizational goals" (adalah manusia atau individu yang siap, akan dan selalu memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi). Sudah barang tentu yang dimaksud dengan organisasi dalam '*organizational goals*', bukan hanya industri atau perusahaan, hukum, sosial, budaya, lingkungan, dan sebagainya. Dilihat dari sudut itu, negara juga adalah organisasi.

Adapun menurut Buchari Zainun (1994:57), secara sederhana yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (*energi atau power*).

Menurut Hasibuan (2003:244) Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau *man power* merupakan sesuatu yang dimiliki setiap manusia, yang terdiri dari daya pikir dan daya fisik dari setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak akan berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (*modal dasar*), sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (*belajar dan pelatihan*). Kecerdasan tolak ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

Menurut Abdurrahman Fathoni (2006:8) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal, maupun bagi kepentingan individu.

Sebagai faktor utama dan pertama dalam proses pembangunan, Sumber Daya Manusia (SDM) selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia, dan menurut Ermaya (1996:2) ada 3 (tiga) macam klasifikasi Sumber Daya Manusia yaitu :

- a. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer.
- c. Manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Menurut Veithzal Rivai (2003:6), Sumber Daya Manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia

merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

Menurut Sonny Sumarsono (2003:4), Sumber Daya Manusia atau *human resourcer* mengandung 2 (dua) pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau pun masyarakat.

Menurut M.T.E. Hariandja (2002:10) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Tadjuddin Noer Effendi (1995:45), Sumber Daya Manusia menyangkut dimensi, jumlah karakteristik (kualitas), dan persebaran (penduduk). Meskipun upaya untuk menyatukan pengertian

pengembangan sumber daya manusia telah banyak dilakukan oleh para pakar, ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia. Tidak tertutup kemungkinan ketidaksamaan pengertian pengembangan sumber daya manusia muncul sebagai akibat dari setiap negara mempunyai pengertian yang disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing negara. Berikut ini dibahas beberapa pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Bank Dunia (1990). Pengertian pengembangan sumber daya manusia mirip dengan pengembangan manusia (human development), dengan demikian pengembangan sumber daya manusia adalah upaya pengembangan manusia yang menyangkut pengembangan aktivitas dalam bidang pendidikan dan latihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan penelitian, dan pengembangan teknologi.

Jika kita membahas mengenai pembinaan sumber daya manusia, mau tidak mau harus diterima bahwa manusia mempunyai potensi yang tak terhingga, dan bahwa pendidikan formal yang tradisional hanya mampu mengembangkan di bawah 15% dari potensi ini. Jika kita mampu mengarahkan potensi otak kita hingga 50% dari kapasitas yang tersedia, dengan mudah kita mungkin dapat menguasai 40 bahasa, menghafal ensiklopedia yang setebal *Encyclopedia Americana*, dan dapat memenuhi persyaratan kurang lebih 12 gelar kesarjanaan, maka dapat disimpulkan bahwa betapa besarnya potensi manusia itu.

Mengapa kita harus mempelajari manusia sebagai sumber daya? Menurut Agus Sunyoto (2008:9), karena manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu usaha. Dalam organisasi usaha yang besar, modal yang besar, teknologi yang canggih, sumber daya alam yang berlimpah, tidak mungkin dapat dikelola tanpa sumber daya manusia yang diperlukan, yang memadai, yang mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk memanfaatkan sumber daya lingkungan tersebut.

2.1.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2007:*8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terealisasi secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil, digambarkan sebagai 'melakukan segala sesuatu secara benar'. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai 'melakukan segala sesuatu yang benar'.

Menurut Handoko (1987:3) manajemen telah banyak disebut sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang". Defenisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada

itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau financial (*we are managing human resources*). Di pihak lain manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Manajemen Sumber Daya (MSDM) menurut Mathis dan Jackson (2006:30) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Fisher et. Al (1993:120) :

"Human Resources Management (HRM) involves all decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization" (Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Manajemen Daya Manusia (MSDM) menurut Dessler (1997:46) adalah kebijakandari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek 'orang' atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyeringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Demikian pula menurut *The Chartered of Personnel and Development* (CIPD) dalam Mullins (2005:21) dinyatakan :

"The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance including the development of policies and process to support these strategies". (strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi).

Menurut M.T.E Hariandja (2002:12), Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering juga disebut dengan Manajemen oleh para pakar didefinisikan secara berbeda :

"Human resources management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force". (Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai program, kebijakan dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi).

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2003:10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Veithzal Rivai (2003:22), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, dan

pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Istilah 'manajemen' mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola factor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai factor produksi seperti halnya factor produksi lainnya, merupakan masukan (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Veithzal Rivai (2003:17), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung

menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain. Misalnya kebutuhan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan social, hubungan serikat buruh, manajemen kompensasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:40) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Sejarah perkembangan administrasi atau manajemen SDM ini menunjukkan perubahan dari masa ke masa seperti diutarakan oleh banyak ahli, misalnya oleh Anne Crichton (*Personnel Management in Context, London: B.T. Batsford Ltd., 1968*) manajemen SDM dari suatu satuan organisasi pemerintah yang lain. Manajemen SDM yang secara formal diatur bisa lain dengan kenyataan praktik sebenarnya.

Menurut Buchari Zainun (1989:62) peran dan manfaat sumber daya manusia dalam penelitian tentang perilaku organisasi telah membuktikan bahwa suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusianya

dengan berhasil guna bilamana anggotanya merasa bahwa kebutuhan dan keinginan mereka sudah sejalan dengan tuntutan organisasi. Tujuan profesi seseorang memang berasal dan ditujukan oleh kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Ini berarti bahwa pegawai memandang peran organisasi sebagai alat pemuas kebutuhan dan keinginan pribadi dan profesi pegawai mereka. Kepuasan kerja khususnya jelas terlihat pada saat seseorang sedang menentukan pekerjaan yang akan dipilihnya bilamana memang ada kesempatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai serangkaian tindakan dalam hal pemikiran, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

2.1.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selama ini dapat berfungsi secara efektif pada sektor privat, namun tidak demikian halnya dengan sektor publik. Hal tersebut karena berbagai permasalahan yang terjadi pada sektor publik, antara lain yang dikemukakan oleh Irianto (2011:7-8) bahwa : "Terdapat berbagai masalah yang ada dalam bikorasi di Indonesia khususnya berkaitan dengan pengelolaan SDM aparatur. Permasalahan tersebut dapat dilihat baik dari perhitungan statistik jumlah SDM aparatur atau Pegawai Negeri Sipil (PNS), maupun dari sisi kualitatifnya. Berbagai permasalahan baik secara kuantitatif (memastikan

bahwa jumlah PNS tergolong "*property*") maupun kualitatif (perilaku dan kinerja PNS) yang terjadi dalam birokrasi di Indonesia harus mendapat perhatian serius".

MSDM dipahami dari makna sistem merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien (Mathis dan Jackson dalam Irianto, 2011:2). Sedarmayanti (2007:355) mengatakan bahwa organisasi publik secara normatif lebih cenderung merupakan sebuah praktik dari model organisasi sistem tertutup. Ciri khas organisasi publik tidak berbeda dengan sejumlah karakter yang dimiliki oleh organisasi sistem tertutup. Organisasi publik berusaha menerapkan konsep birokrasi Weber, akan tetapi didalam praktiknya banyak menjumpai permasalahan dan disfungsi, sehingga tidak mampu mewujudkan efisiensi publik yang didisain secara normatif dan tidak dapat menghasilkan pelayanan publik yang efisien.

Secara historis konsep-konsep yang berkembang dalam MSDM sektor publik memang berawal dari kegiatan usaha sektor privat, oleh karena itu antara manajemen publik dan manajemen swasta ada beberapa persamaan. Namun terdapat perbedaan yang cukup besar yaitu perbedaan dalam konteks, orientasi nilai dan sasaran pelayanan. Persamaan-persamaan yang ada antara sektor publik dan sektor swasta adalah pada peran dan fungsi manajemen. Sementara itu

perbedaannya antara lain sistem nilai dan landasan ideologinya berbeda. Dunia bisnis merupakan produk dari ideologi kapitalistik yang mengurus soal pemasukan, biaya, keuntungan, dan pengembangan investasi. Sedangkan manajemen publik, yang terkait erat dengan administrasi publik, landasan ideologinya muncul dari konstitusi, seperti kedaulatan rakyat, pembagian wewenang, hak-hak asasi, *pluralisme*, keuntungan publik, barang-barang publik (*public goods*), kebebasan mengakses informasi, perwakilan (*representativeness*), persamaan kesempatan, dan persamaan dalam perlakuan (diambil dari rutianad.blogspot.com).

Gortner dkk., (dalam Sedamayanti, 2007:357) menyimpulkan sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan swasta, yaitu :

1. Faktor lingkungan
2. Transaksi organisasi dan lingkungan
3. Struktur dan proses internal.

Pada sektor publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat relasinya dengan pasar, ada kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol. Sedangkan transaksi organisasi lingkungan ditandai oleh paksaan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian publik, serta harapan masyarakat terlalu besar. Karakter lain berupa proses dan struktur internal terkait dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas, dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif.

Sulistiyani (2004:11) mengatakan bahwa : "Birokrasi memang tidak seindah apa yang digambarkan oleh Weber, tetapi birokrasi jelas sangat diperlukan dalam kehidupan masyarakat modern. Dalam implementasinya birokrasi cenderung mendatangkan banyak masalah bagi masyarakat. Pada dasarnya masalah itu berasal dari kecenderungan setiap organisasi untuk mengembangkan pamrih atau kepentingan sendiri (*vested interest*), bergeser dari maksud awal pembentukannya."

Birokrasi tentu saja sangat diperlukan bagi kepentingan jalannya pemerintahan dan pembangunan. Irianto (2011:1) mengatakan bahwa bagi sector publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia aparatur yang profesional dan kompeten. Dikatakan bahwa Manajemen SDM mendapat tantangan untuk menjawab masalah peningkatan mutu aparat. Hingga saat ini mutu aparat birokrasi dalam memberikan layanan publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius.

Keberhasilan reformasi birokrasi dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola SDM aparturnya. Oleh karena itu, sudah saatnya bagi birokrasi di Indonesia untuk tidak lagi kompromistis dalam melakukan rekrutmen, pemilihan dan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun kapasitas, karakter, dan kompetensi individu. Semua fungsi MSDM harus dengan tegas dijalankan secara rasional dan obyektif

(Irianto, 2011:6).

Sedarmayanti (2007:349) mengatakan bahwa : "Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik berusaha mengungkapkan manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah yang dihadapi oleh organisasi (Negara) semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai, dan sebagainya. Tantangan utama adalah bagaimana mengelola sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapus praktek yang tidak efektif."

Secara garis besar makna dari manajemen kepegawaian sektor publik adalah sama, yaitu sebagai upaya untuk mengatur serta mengelola SDM, dalam hal ini adalah pegawai negeri yang dimaksudkan untuk pencapaian kinerja yang efektif dan efisien sesuai dengan peraturan perundang yang berlaku (Nurul, 2012:45). Pemerintah telah menerbitkan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, melalui upaya hukum pemerintah telah cukup kuat mengatur perilaku dan kinerja SDM aparatur. Namun hal tersebut harus diperkuat dengan aspek-aspek lainnya terutama aspek politik, ekonomi, sosial budaya, dan aspek lainnya. Irianto (2011:9-10) mengatakan bahwa sekedar pendekatan legal formal tidaklah cukup komprehensif untuk mampu membentuk perilaku PNS yang

disiplin, produktif, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, pendekatan nonlegal-formal atau *multi-perspectives approach* harus dikedepankan dalam mengatur MSDM sektor publik untuk birokrasi di Indonesia.

Perkembangan serta perubahan masyarakat dan dunia usaha membawa pada kondisi yang makin kompleks dan adakalanya semrawut, sehingga menuntut adanya perubahan pada birokrasi pemerintah. Manajemen strategis Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting, baik bagi organisasi pelayanan publik maupun organisasi privat (Suderadjat, 2012:278). Organisasi publik memang mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi privat, namun seperti apa yang dikemukakan oleh Yuwono (2008:1) bahwa tidak bias dipungkiri introduksi paradigma-paradigma baru dalam sektor publik seperti misalnya standar kinerja, gugus kendali mutu, pelayanan terpadu, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan dan sebagainya adalah paradigma-paradigma dalam sektor public yang sangat dipengaruhi oleh keberhasilan sektor privat.

Manajemen strategis SDM menurut Suderadjat (2012:280) pada dasarnya merupakan proses yang menghubungkan fungsi-fungsi sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan strategis organisasi, sehingga bisa melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Tujuan utama manajemen SDM adalah untuk meraih keunggulan dengan melakukan alokasi strategis pegawai yang berkualifikasi. Menurut Suderadjat (2012:208) pengelolaan SDM

pemerintah daerah masih menggunakan SDM administratif dan belum mencapai taraf SDM strategis, walaupun ada pengakuan bahwa SDM pada dasarnya merupakan aset terpenting dan strategis bagi suatu organisasi. Suderadjat (2012:208) juga menjelaskan bahwa konsep manajemen strategis SDM memungkinkan menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlangsung pada lingkungan strategis dan SDM yang memiliki kompetensi. Manajemen SDM ditekankan pada upaya menyelaraskan antara visi, misi dan tujuan pemerintah daerah dengan SDM yang dimilikinya.

2.1.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Global

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resourcer Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan pada 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain', maka MSDM memfokuskan pada 'orang' baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*), dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang ingin dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi, manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok

dalam wujud yang lebih besar (organisasi), melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi 'hidup' dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Tidak dapat dihindari bahwa MSDM saat ini telah masuk dalam lingkaran berkembang globalisasi yang kian menuntut perubahan. Oleh karena itu lewat MSDM diharapkan terjadi perubahan pola pikir dan pola perilaku dalam mengelola SDM yang kuat dalam organisasi yang mampu menghasilkan manusia-manusia pekerja yang mampu bersaing dengan dunia luar. Menurut Abdul Azis Wahab (2006:71), globalisasi dapat diartikan sebagai proses saling berhubungan yang mendunia antar individu, bangsa dan negara, serta berbagai organisasi kemasyarakatan, terutama perusahaan. Proses ini dibantu berbagai alat komunikasi yang berteknologi canggih, dibarengi kekuatan-kekuatan politik dan ekonomi serta nilai-nilai sosial budaya yang saling mempengaruhi. Perubahan mendasar akibat globalisasi ialah keterbukaan yang mengimplementasikan demokrasi dan kebebasan. Persaingan dalam

bidang ekonomi akan semakin keras, tetapi selalu dalam konteks kerja sama. Demikian juga industrialisasi yang menuntut rasionalitas, efektifitas dan efisiensi dalam semua segi kehidupan, termasuk penggunaan waktu. Semuanya harus diperhitungkan secara rasional, walaupun diakui bahwa rasionalitas dapat berbenturan dengan nilai-nilai tradisi yang emosional, termasuk nilai-nilai keagamaan. Dominasi rasio berkembang pesat melalui pendidikan. Dominasi rasio ini menyebabkan melemahkannya kehidupan beragama, sebagaimana dapat dilihat dari perkembangan sekularisme dari dunia barat yang memisahkan agama dari kehidupan beragama. Hal ini akan menimbulkan terjadinya dekadensi dalam kebudayaan barat yang antara lain ditandai oleh semakin jauhnya individu dan masyarakat dari agama (Baurner, 1997:509). Oleh Naisbitt (1990:88) meramalkan bahwa Asianisasi akan terjadi, dan sesungguhnya sudah mulai terlihat dalam dekade terakhir abad-20. Proses ini pada dasarnya adalah bagian dari globalisasi, dimana pengaruh Asia, terutama Asia Timur, Selatan, dan Tenggara semakin kuat dan mendunia. Asia akan menjadi pusat perkembangan ekonomi, terutama karena kekayaan SDA dan jumlah SDM-nya. Perubahan mendasar yang dibawa Asianisasi ialah rasa percaya diri Asia yang semakin kuat. Bangsa-bangsa Asia tidak banyak lagi bergantung pada bangsa-bangsa barat seperti masa lalu. Akhirnya kemajuan informasi juga menyebabkan perubahan-perubahan cepat dalam berbagai bidang kehidupan, terutama ilmu dan teknologi.

Uraian di atas telah menjelaskan bahwa globalisasi ini melibatkan semua negara, baik negara maju maupun negara yang sedang berkembang. Bahkan telah menciptakan dunia yang semakin terbuka dan saling ketergantungan antar-negara dan antar-bangsa.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung akan memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan Ilmu MSDM, karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka organisasi akan menjadi '*status quo*' yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan

kerja (Gary Dessler, 1997:6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis, akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula, memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau *manufacturing* mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja.

Globalisasi menurut Thomas I. Friedman dalam Hendra Halwani (2005:34) mempunyai 3 (tiga) dimensi, pertama; dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. Kedua; dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. Ketiga; dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*borderless countries*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan

pengajaran, maupun bidang jasa konsultan hukum, dan sebagainya. Kemudian perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resources capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker dalam Malayu Hasibuan (2003:43) adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dan SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Demikian juga globalisasi akan mempengaruhi diri para manajer dalam hal keterampilan mengelola orang. Ia harus mampu bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, seperti :

1. Pada saat ditugaskan di tempat lain ia harus mampu mengelola suatu angkatan kerja yang mungkin sangat berbeda kebutuhan, aspirasi, dan sikapnya dibandingkan dengan mereka yang berasal dari negara sendiri.
2. Di negara sendiri, para manajer juga harus mampu bekerja dengan pimpinannya, rekan kerja, dan bawahan yang mungkin lahir dan

dibesarkan dalam budaya yang berbeda. Untuk mengatasi tantangan ini seorang manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Memahami budaya dimana ia ditugaskan.
- b. Memahami bagaimana budaya itu membentuk mereka.
- c. Menyesuaikan gaya manajemen.
- d. Memodifikasi praktik mereka.

Begitu pula dengan adanya globalisasi, maka ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen personalia dan sumber daya manusia yang dianggap penting, yaitu :

1. Keterbukaan

Yaitu dalam hal kegiatan-kegiatan personalia, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja

2. Produktivitas

Pengenalan program-program personalia dan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) tanpa menunggu permintaan manajemen puncak.

3. Orientasi sistem

Dengan diagnosis dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi (tetapi di luar departemen personalia), akan berdampak pada organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

4. Penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia

Dimana pada masa lalu Manajemen Sumber Daya Manusia sering dipandang tidak vital untuk organisasi, karena ketidakmampuannya memperagakan efektivitasnya, departemen personalia juga dianggap gagal untuk menunjukkan apa yang dilakukannya, terutama seberapa banyak kontribusi dan peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis organisasi. Menyadari akan hal ini, maka para manajer personalia mulai tergerak menyajikan efektivitas kerja mereka, dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat. Selanjutnya, melalui perbandingan biaya dan manfaat berbagai kegiatan, mereka dapat menunjukkan efektivitas kerja mereka. Jadi, efektivitas sumber daya manusia diukur dengan penentuan kinerja biaya dan manfaat yang tepat dan relevan.

5. Keterlibatan strategi

Keterlibatan departemen personalia dalam organisasi akan semakin besar dan strategis bagi pengembangan organisasi. Mereka akan terlibat dalam segala hal yang menyangkut pengembangan SDM dalam organisasi untuk jangka panjang, seperti dalam hal pembuatan rencana-rencana penyusunan personalia, penyelenggaraan berbagai program latihan, pelaksanaan kegiatan penilaian prestasi kerja karyawan, dan hal-hal menyangkut penyusunan rencana strategis organisasi dalam jangka panjang.

2.1.2. Karir

2.1.2.1. Konsep Karir

Konsep tentang karir saat ini bukanlah seperti yang terdahulu. "Dulu karir dipandang sebagai kemajuan linear ke atas dalam satu atau dua perusahaan atau sebagai pekerjaan yang stabil dalam satu profesi" (Sullivan, Carden dan Martin, 1998:165). Sekarang, "karir seseorang adalah lebih mungkin diarahkan sendiri oleh orang yang bersangkutan, bukan organisasi dan diubah oleh orang tersebut dari waktu ke waktu, saat dia dan lingkungannya berubah" (Douglas Hall, 1996:8). Sebagian ahli bahkan menyatakan bahwa karir masa depan tidaklah seperti mendaki sebuah gunung secara bertahap, tapi lebih seperti mendaki serangkaian bukit kecil atau tahap-tahap pembelajaran, saat seseorang berganti dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Karir menurut Douglas Hall (1996:9) dapat dipahami sebagai rangkaian sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Jadi karir adalah rangkaian dari sikap-sikap dan tingkah laku yang dirasakan secara pribadi yang berkaitan dengan pengalaman-pengalaman dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan sepanjang masa kehidupan seseorang.

Senada dengan pemahaman di atas, maka Werther dan Davis (1996:122) menjelaskan karir sebagai seluruh pekerjaan yang dimiliki dan dilakukan oleh individu selama hidupnya. Karir merupakan pola dari

pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan). Definisi ini menekankan bahwa karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Jadi keberhasilan karir tidak lagi diartikan sebagai penghargaan institusional dengan meningkatnya kedudukan dalam suatu hirarki formal. Apalagi pada saat ini karir telah mengalami pergeseran menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*). Kunci keberhasilan karir di masa akan datang lebih mencerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki. Oleh karena itu perencanaan karir harus dibuat secara sadar dan sukarela, dan kesuksesan yang diraih harus dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan itu sendiri. Dan bagi perusahaan atau instansi, proses dan pengembangan karir tersebut diupayakan melalui pembinaan karyawan ke arah "*the right man, on the right place*".

Banyak definisi-definisi tentang karir diartikan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan kondisi dari masing-masing. Jika diartikan secara formal menurut Schermerhorn (1997:78) bahwa karir merupakan suatu urutan pekerjaan dan pengerjaan kerja yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah.

Davis dan Werther (1996: 207) menyatakan karir adalah semua pekerjaan yang pernah dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya.

Mondy dan Noe (2005:207) menyatakan karir merupakan sebuah pola atau lintasan pekerjaan yang ditempuh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya.

Green (1999:207) menyatakan dalam definisi yang lebih lengkap bahwa karir adalah pola aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan, misalnya posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan, sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang.

Pengertian karir menurut Simamora (2004:413) adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tertentu.

Pendapat lain dari Arthur (dalam Marwansyah, 2010:207) bahwa karir merupakan rangkaian pengalaman kerja seseorang yang berubah dari waktu ke waktu.

Sedangkan Adair (1993:61) menyatakan bahwa karir mengandung arti kemajuan atau pengembangan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sementara itu, Cascio (1992 : 207-208) menjelaskan dua perspektif tentang karir, sebagaimana terurai berikut ini : (1) Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian posisi atau pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya. Ini adalah karir obyektif. (2) Dari perspektif lain, karir meliputi perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang sering terjadi

seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Ini disebut karir subyektif. Kedua perspektif ini, obyektif dan subyektif, meletakkan fokus pada individu. Keduanya menganggap bahwa orang-orang memiliki sejumlah kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Dessler (2007:203) menjelaskan tentang karir bahwa karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja. Dan senada dengan pendapat Dessler, maka Robbins (1996:89) menyatakan bahwa karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Definisi ini tidak menyiratkan kemajuan atau sukses atau kegagalan. Setiap kerja, dibayar atau tidak, yang diikuti sepanjang suatu kurun waktu yang diperpanjang, dapat membentuk suatu karir.

Adapun konsep karir telah digunakan sebagai rujukan ilmu pengetahuan tentang perilaku. Menurut Handoko (1996:56) bahwa istilah karir ini digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peranan atau status dan dalam literatur ilmu pengetahuan perilaku maka karir dapat didefinisikan dalam 3 (tiga) pengertian :

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab, atau ke

lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karirnya.
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Carla Joinson (2001:64) tentang karir, bahwa karir adalah rangkaian promosi untuk memperoleh pekerjaan yang lebih mempunyai beban tanggung jawab lebih tinggi atau penempatan posisi yang lebih baik dalam hirarki pekerjaan seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Konsep karir mengacu pada kemajuan yang dicapai melalui serangkaian pekerjaan atau pada suatu jabatan dari waktu ke waktu. Yang perlu diperhatikan dalam konsep ini ialah apakah pekerjaan yang diduduki itu berarti atau tidak bagi diri sendiri ataupun bagi orang lain. Sebuah karir bisa disebut memberikan arti jika ia berkembang ke tingkat hirarki yang lebih tinggi dan maju. Oleh karena itu menurut Carla Joinson (2001:66) bahwa karir dapat dilihat dari berbagai cara antara lain :

1. Posisi yang dipegang seseorang dalam suatu jabatan di suatu perusahaan atau instansi dalam kurun waktu tertentu.
2. Berkaitan dengan mobilitas seseorang dalam suatu organisasi.

3. Dapat dilihat melalui tingkat kemapanan kehidupan seseorang setelah mencapai tingkat umur tertentu yang ditandai dengan penampilan dan gaya hidup seseorang.

Edwin B. Flippo (1995:271) mendefinisikan karir sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karir disadari secara individual, dan dibatasi secara sosial, dalam arti bahwa manusia tidak hanya meniti atau mencetak karir dari pengalaman-pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan-kesempatan karir yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan membentuk manusia.

Serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan kerja tidak harus merupakan suatu profesi, seperti misalnya hukum atau kedokteran untuk dianggap sebagai suatu karir, karena dalam banyak hal ada karir sebagai tukang ledeng, prajurit, tukang listrik, pekerja pabrik, dan ada juga karir sebagai ibu rumah tangga. Bahkan dalam karir dengan batas kesempatan yang rendah, orang dapat maju melalui bentuk-bentuk seperti menerima pembayaran yang lebih tinggi pada pekerjaan yang sama, keamanan yang lebih besar, kondisi kerja yang lebih bersih, kebebasan yang lebih besar dari pengawasan, atau penghargaan yang lebih besar untuk panjangnya masa dinas. Dalam kasus-kasus yang lebih umum dikutip, suatu karir terdiri atas serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat yang menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab,

status, kekuasaan, dan ganjaran. Dengan demikian, entah berpindah-pindah (*mobil*) atau tetap (stabil), karir itu mewakili suatu jalur yang terorganisasi yang ditempuh oleh seseorang di sepanjang waktu dan ruang (John Van Maanen dan Edgar H. Schein dalam Edwin B. Flippo, 1995:271).

2.1.2.2. Faktor Pembentuk Karir

Adapun pilihan karir menurut Mathis dan Jackson (2004:344-345), terdapat 4 (empat) karakteristik individual umum bagaimana seseorang membuat pilihan karir mereka, antara lain :

- a. Minat; orang cenderung mengejar karir yang mereka percaya sesuai dengan minatnya. Tetapi sering kali, minat orang berubah, dan keputusan karir pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karir yang mana yang realistis bagi mereka.
- b. Citra Diri; perluasan dari citra diri seseorang, begitu pula dengan pembentuk karakternya, yaitu orang-orang mengikuti karir dimana mereka dapat melihat dirinya melakukan dan menghindari karir yang tidak sesuai dengan prestasi bakat, motivasi dan nilai.
- c. Kepribadian; yaitu orientasi pribadi dan kebutuhan pribadi seseorang karyawan. Individu yang memiliki jenis kepribadian tertentu condong ke kelompok pekerjaan berbeda.

- d. Latar Belakang Sosial; yang meliputi status sosial-ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua juga merupakan faktor dalam kategori ini.

Pilihan karir seseorang juga ditentukan oleh kepribadian seseorang (termasuk nilai, motivasi, dan kebutuhan). Menurut Holland dalam Jhon Ivancevich (2007:442) dan juga menurut Gary Dessler (1998:49) atas dasar Vocational Preference Test (VPT) terdapat 6 (enam) tipe orientasi kepribadian dasar yaitu :

1. Realistis : orang-orang dengan tipe ini tertarik kepada pekerjaan yang mencakup kegiatan fisik yang menuntut keterampilan, kekuatan, dan koordinasi, contoh : ilmu kehutanan, perkebunan, pertanian, mesin dan elektronika, sipil, dan sebagainya.
2. Penelusuran : orang-orang yang penyelidik tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan kognitif (berpikir, berorganisasi, memahami) dan bukan kegiatan afektif (merasa, bertindak, atau tugas-tugas interpersonal dan emosional), contoh : ahli biologi, ahli kimia, ilmu kedokteran, dan profesor perguruan tinggi.
3. Artistik : orang-orang dengan tipe ini tertarik pada karir yang mencakup ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, kegiatan individualistik, contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.
4. Sosial : orang-orang ini tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan interpersonal dan bukan intelektual atau fisik, contoh : psikologi, jasa konsultasi, dan pekerja sosial.

5. *Enterprising/kewiraswastaan* : kegiatan-kegiatan verbal yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain yang tertarik kepada kepribadian wiraswasta, contoh : manajer, ahli hukum, dan eksekutif humas.
6. *Konvensional* : orientasi lebih menyukai pada kegiatan terstruktur dan teratur, contoh : akuntan, banker.

Mendukung hal tersebut diatas maka konsep Edwin B. Flippo (1995: 271) menjelaskan bahwa karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karir disadari secara individual, dan dibatasi secara sosial, dimana manusia tidak hanya meniti atau mencetak karir dari pengalaman-pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan-kesempatan karir yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan membentuk manusia. Lanjut dijlaskan Flippo bahwa karir adalah suatu urutan kegiatan kerja yang terpisah tetapi berhubungan dengan organisasi, yang memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti bagi kehidupan seseorang, yang mana hal tersebut dibentuk oleh banyak faktor termasuk keturunan, kebudayaan, orang tua, sekolah, tingkat umur, daur keluarga, dan pengalaman-pengalaman yang sebenarnya dalam satu organisasi atau lebih. Dari itu semua, individu akan mengembangkan suatu gagasan tentang suatu karir yang erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri (*self-esteem*).

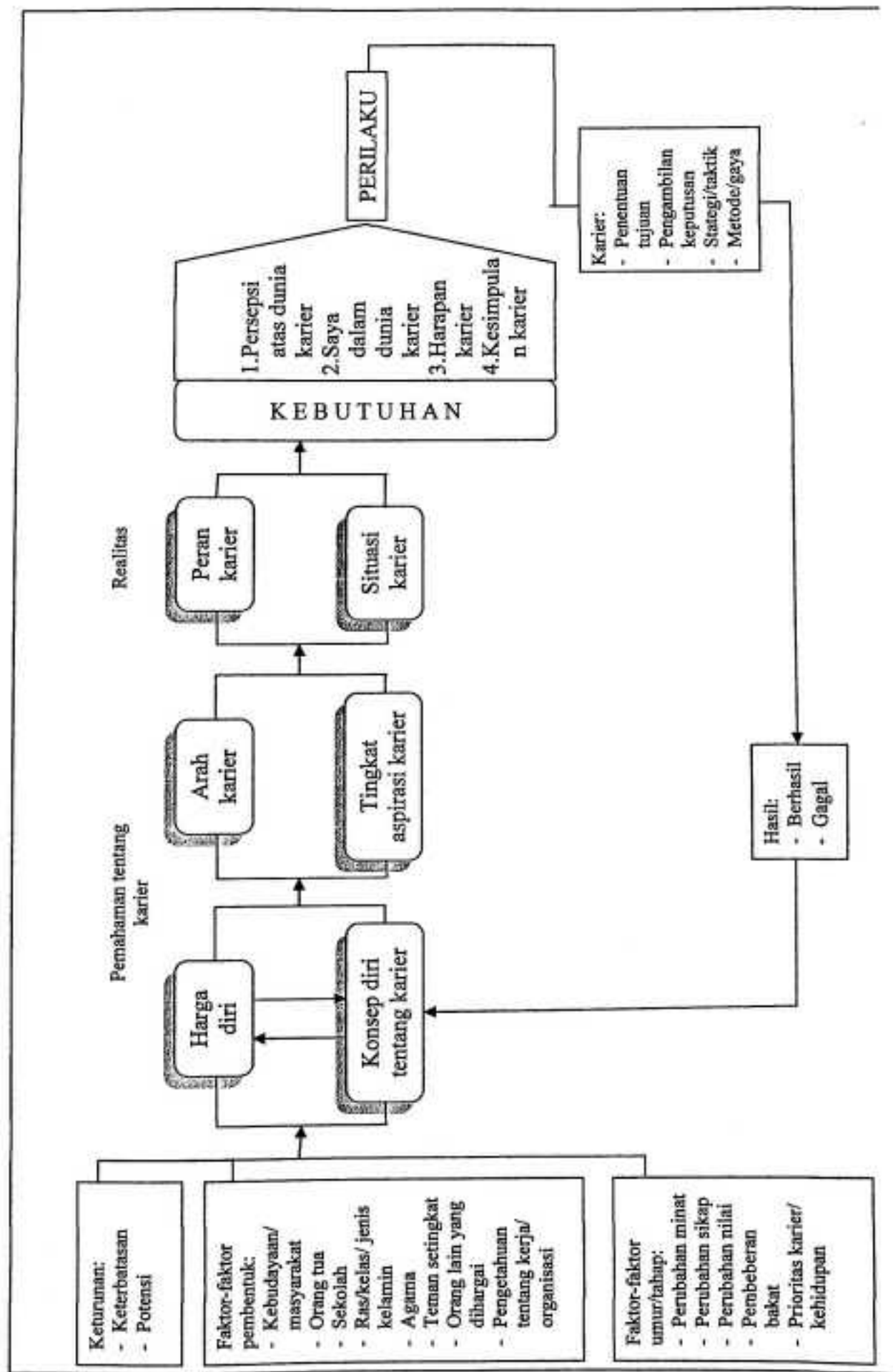
Flippo (1995 : 278) juga menjelaskan bahwa suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut 3 (tiga) unsur :

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri,
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu, dan
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karir.

Oleh karena itu lebih lanjut dijelaskan Flippo bahwa penilaian kebutuhan karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan tersebut dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri.

Berikut ini gambar bagan tentang sumber-sumber pembentukan karir seseorang menurut Flippo (1995 : 272) :

Gambar 2.1
Sumber-sumber Karir Sesorang



2.1.2.3. Jalur Karir

Dalam pengembangan karir pegawai, ada istilah yang disebut dengan jalur karir. Berikut disajikan beberapa pendapat para pakar mengenai pengertian istilah "jalur karir" :

Ivancevich (2007 : 208) mengemukakan bahwa jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang karyawan.

Mondy dan Noe (2005 : 208) juga menyatakan bahwa jalur karir adalah sebuah lintasan berjenjang yang fleksibel, yang biasanya dilalui seorang karyawan selama ia bekerja dalam sebuah perusahaan.

Handoko (2000 : 123) dan Martoyo (2000 : 78-79) mengemukakan bahwa definisi jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

Sedangkan menurut Munasef (1994 : 53) jalur karir membentuk daripada suatu karir yang dipolakan secara berjenjang, baik bersifat horizontal maupun secara vertikal.

Lebih lanjut Munasef (1994 : 54) mengemukakan bahwa jalur karir yang bersifat vertikal disebut dengan promosi, sedangkan yang bersifat horizontal disebut dengan mutasi.

Jalur karir biasanya berfokus pada mobilitas ke atas dalam sebuah pekerjaan tertentu. Jalur karir tradisional biasanya berbentuk linier, mengukur keberhasilan melalui promosi ke jenjang yang lebih tinggi dan peningkatan gaji. Namun dewasa ini, tidak hanya jalur karir tradisional

seperti ini yang digunakan oleh seseorang untuk meniti karir atau meraih cita-citanya dalam pekerjaan. Banyak organisasi mengubah pola karir tradisional yang menekankan pada pergerakan ke atas di dalam struktur organisasi tradisional berbentuk piramida – dengan jumlah jabatan terbatas – menjadi pola-pola karir non tradisional (Sullivan, Carden dan Martin dalam Marwansyah, 2010:218).

Menurut Mondy dan Noe (2005:218-220) disamping jalur tradisional, ada tiga jalur karir lain yang dapat digunakan oleh seorang pegawai, yakni : *network*, *lateral* dan *dual*. Keempat jenis jalur karir tersebut terurai sebagai berikut :

1) Jalur Karir Tradisional.

Di dalam jalur karir tradisional, seorang pegawai bergerak secara vertikal ke atas di dalam organisasi, dari satu jabatan yang spesifik ke jabatan berikutnya. Asumsinya adalah, bahwa setiap jabatan yang mendahului sangat penting untuk mempersiapkan diri agar dapat memangku jabatan yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, seorang pegawai harus bergerak, langkah demi langkah, dari satu jabatan ke jabatan lain untuk mendapatkan pengalaman dan persiapan yang diperlukan. Jalur karir seperti ini lazimnya dijumpai pada pekerjaan administrasi dan produksi.

2) Jalur Karir Jaringan.

Jalur karir jaringan (*network career path*) berisi rangkaian jabatan yang berbentuk vertikal dan serangkaian peluang-peluang jabatan yang

arahnya horisontal. Jalur ini mengakui perlunya pertukaran pengalaman pada jenjang tertentu dan mengakui pula kebutuhan untuk memperluas pengalaman pada satu tingkat, sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi. Pendekatan ini memberikan peluang yang lebih realistis bagi pengembangan pekerja dalam sebuah organisasi, daripada jalur karir tradisional.

3) Jalur Karir Keterampilan Lateral.

Secara tradisional, sebuah jalur karir dipandang sebagai perpindahan ke jenjang manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi. Dua metode jalur karir sebelumnya berfokus pada pendekatan seperti ini. Dalam tahun-tahun belakangan ini, pilihan untuk meniti karir tradisional dan jaringan sudah jauh berkurang, meskipun ini tidak berarti bahwa seseorang harus menjalani pekerjaan yang sama sepanjang hidupnya. Jalur keterampilan lateral (*lateral skill path*) adalah jalur karir yang memungkinkan perpindahan lateral (ke samping) di dalam perusahaan, yang ditempuh agar seorang pegawai dapat direvitalisasi dan menemukan tantangan-tantangan baru. Perpindahan ini tidak harus berbentuk promosi atau disertai kenaikan gaji, tetapi dengan mempelajari pekerjaan baru, seorang pegawai dapat meningkatkan nilainya bagi organisasi dan juga dapat direvitalisasi dan diberi semangat baru. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam jalur karir ini adalah *job enrichment*. Pendekatan ini memberikan imbalan (tanpa promosi jabatan) kepada pegawai dengan memberikan

tugas-tugas yang lebih menantang, pekerjaan yang bermakna, dan memberikan *sense of accomplishment* yang lebih besar.

4) Jalur Karir Ganda.

Jalur karir ganda (*dual career path*) semula dikembangkan untuk mengatasi masalah adanya para pekerja yang secara teknis telah terlatih, tetapi tidak punya keinginan untuk bekerja di bidang manajemen, yang merupakan prosedur normal untuk bergerak ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Jalur karir ini mengakui bahwa para *technical specialist* dapat dan harus dimungkinkan untuk menyumbangkan keahlian mereka kepada organisasi tanpa perlu menjadi manajer. Konsekuensinya, jalur ini menyediakan alternatif pengembangan bagi para pekerja seperti ilmuwan, peneliti atau insinyur yang dapat meningkatkan pengetahuan mereka, memberikan kontribusi bagi perusahaan, dan tetap dihargai tanpa perlu masuk ke bidang manajemen.

Mondy (2008:247) mengatakan bahwa jalur-jalur karir dulunya berfokus pada mobilitas ke atas dalam sebuah bidang kerja tertentu, suatu pilihan yang tidak banyak tersedia lagi seperti di masa sekarang. Dengan meyeleksi alternatif jalur karir, seseorang bisa mentransfer keterampilan-keterampilan saat ini menjadi karir baru, sesuatu yang hanya menjadi mimpi di masa lalu.

Mondy (2008:243) mendefinisikan jalur karir sebagai garis pergerakan yang fleksibel melalui mana seseorang karyawan bisa

bergerak selama bekerja dalam perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, mengikuti suatu jalur karir bisa melibatkan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya dan dari satu posisi ke posisi lainnya untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas.

Secara garis besar, jalur karir adalah urutan karir berdasarkan golongan atau level jabatan pada periode waktu tertentu sesuai dengan jenis jalur yang dimilikinya (Fuad dan Ahmad, 2007:134). Jalur karir merupakan pola urutan pekerjaan (*Pattern of work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat disini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai). Setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Pengertian jalur karir menurut Sedarmayanti (2007:378) adalah :

1. Suatu pola yang menggambarkan kemungkinan urutan jabatan bagi seseorang karyawan sehingga mencapai jabatan yang tertinggi.
2. Suatu pola yang berkesinambungan dari beberapa pekerjaan/jabatan yang membentuk karir seseorang.

Sementara yang dimaksud dengan pola karir pegawai adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan jalur pengembangan karir dan menunjukkan keterkaitan serta keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seseorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Menurut Sulistyono (2011:56) pola karir harus dikembangkan oleh

kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi (pimpinan). Masing-masing pihak mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam penyusunan pola karir dan strategi pengembangannya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa penyusunan pola karir bertujuan untuk memperjelas peran dan fungsi serta kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Ada 3 (tiga) desain atau model penyusunan pola karir dan pengembangan karir PNS yaitu :

1. Desain alternatif pertama yang mengadopsi kondisi *existing* kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dalam pengelolaan kepegawaian.
2. Desain alternatif kedua yang mengembangkan konsep pegawai professional dimana jabatan struktural ditempatkan sebagai *additional job* atau tugas tambahan.
3. Desain alternatif ketiga yang mengembangkan konsep pentingnya penilaian kinerja, uji kompetensi dan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) sebagai dasar utama dalam penyusunan pola karir dan pola pengembangan karir.

Langkah penataan pola karir PNS dimulai dengan melakukan *grouping*/perumpunan jabatan yang memiliki keterkaitan serta korelasi yang cukup dekat dalam fungsi dan tugasnya. Perumpunan ini kemudian menginventarisir semua unit kerja secara makro yang mewadahi jabatan tersebut kedalam suatu rumpun sejenis. Hasil dari perumpunan ini dapat menggambarkan perencanaan karir yang berada dalam satu batasan atau satu alur. Manfaat rumpun jabatan ini diantaranya, dapat

dengan mudah melakukan mekanisme reposisi PNS, serta menjadikan PNS memiliki pengetahuan yang cukup (ahli) dalam rumpun fungsi dan tugasnya sehingga kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan akan berkualitas. Adapun untuk melengkapi perumpunanan jabatan ini, informasi jabatan serta analisis uraian tugas dan fungsi secara integratif dibutuhkan untuk menemukan keterkaitan dan korelasi jabatan yang akan dirumpunkan.

Berkaitan dengan karir pegawai, terdapat sasaran yang hendak dicapai oleh karir itu sendiri. Adapun sasaran karir menurut Handoko (2000 : 123) adalah posisi waktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapai sebagai bagian dari karirnya.

Sedangkan Davis dan Werther (1996 : 208) menyatakan bahwa tujuan karir adalah posisi-posisi di masa depan yang ingin dicapai oleh seseorang sebagai bagian dari karirnya. Tujuan-tujuan ini berfungsi sebagai tolok ukur sepanjang jalur karir seseorang.

Oleh sebab itu seorang pegawai mempunyai pendapat bahwa kemungkinan untuk meniti karir dalam organisasi akan disertai oleh suatu pandangan yang menggambarkan sampai sejauhmana kebutuhan dan kepentingan pribadinya akan terpenuhi.

Jhon Ivancevich (2007:442) menjelaskan bahwa seseorang melewati tahapan untuk menemukan kebutuhan dan harapannya untuk berkarir, yang mana tahapan itu terdiri dari :

1. Tahap pertama; para profesional muda yang memasuki suatu organisasi dengan pengetahuan teknis permintaan dan harapan organisasi.
2. Tahap kedua; pada tahap ini mereka memiliki kompetensi pada bidang tertentu.
3. Tahap ketiga; pada tahap ini sudah menjadi mentor pada tahap pertama. Mereka sudah memiliki kemampuan peminatan dan bergaul dengan banyak orang di luar organisasi.
4. Tahap keempat; beberapa profesional tetap di tahap ketiga yakni memelihara tahap ketiga, mungkin yang lain belum memasuki tahap ketiga. Tidak semua dapat memasuki tahap keempat karakteristik yang membentuk sesuai dengan arah organisasi itu sendiri.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gary Dessler (1998:47), bahwa siklus karir adalah tahapan-tahapan pengembangan karir seseorang, yang meliputi :

1. Tahap Pertumbuhan; pada periode ini dimulai dari seseorang lahir sampai pada usia 14 tahun, dalam periode ini orang mengembangkan konsep diri dengan mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan orang lain seperti seperti keluarga, teman, guru.
2. Tahap Penjelajahan; periode sekitar 15 sampai 24 tahun, dimana seseorang secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya.

3. Tahap Penetapan; periode sekitar usia 24 sampai dengan 44 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. Tahap ini terdiri dari sub-tahap percobaan, pemantapan dan krisis pertengahan karir.
4. Tahap Pemeliharaan; periode usia sekitar 45 sampai dengan 65 tahun, dimana periode ini mengamankan tempatnya dan dunia kerja.
5. Tahap Kemerosotan; pada periode ini banyak orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya tingkat kekuasaan dan tanggung jawab.

Transisi karir yang umum mulai memperoleh pekerjaan hingga meninggalkan/kehilangan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Periode Karir Umum

Tingkat Karir	Karir Awal	Karir Menengah	Karir Akhir	Akhir Karir
Kelompok Usia	20 tahun	30-40 tahun	50 tahun	60-70 tahun
Kebutuhan	Mengenali minat, mengeksplorasi beberapa pekerjaan.	Mendahulukan karir, gaya hidup mungkin membatasi opsi-opsi, pertumbuhan dan kontribusi.	Memperbarui keterampilan, menetap, pemimpin, opini-opini dihargai.	Merencanakan pensiun, memeriksa minat-minat yang tidak berhubungan dengan kerja.
Kekhawatiran	Penghargaan eksternal, mendapatkan lebih banyak kemampuan.	Nilai-nilai, kontribusi, integritas, kesejahteraan.	Bimbingan, pelepasan, kelanjutan organisasi.	Pensiun, pekerjaan paruh waktu.

Sumber : Mathis dan Jackson (2004:346)

2.1.3. Pengembangan Karir

2.1.3.1. Pengertian Pengembangan

Menurut Kellogg (dalam Sedarmayanti, 1997:54), pengembangan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan-kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah kelakuan yang terdiri dari pengetahuan dan kecakapan sikap. Kellogg merumuskan pengembangan adalah suatu perubahan di dalam seseorang yang memungkinkan yang bersangkutan bekerja lebih efektif. Hasil dari pengembangan adalah pegawai memiliki pengetahuan atau informasi baru, dapat menerapkan pengetahuan lama dengan cara baru atau mempunyai minat yang lebih besar untuk menetapkan apa yang ia ketahui.

Sedangkan Manullang (1991:243) berpendapat bahwa pengembangan adalah peningkatan suatu perkembangan daya pikir, pandangan dan ciri-ciri individu. Pengembangan memiliki makna yang lebih luas dan mempunyai ruang lingkup yang lebih kompleks dibanding dengan pendidikan dan latihan.

Sejalan dengan pendapat Manullang tersebut di atas, Handoko (1992:104) mengemukakan bahwa pengembangan ialah upaya organisasi untuk meningkatkan perkembangan individu sesuai dengan sifat-sifat kepribadian yang dimiliki masing-masing perorangan tersebut, agar

mempunyai kemampuan, sikap maupun keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hasibuan (2000:25) berpendapat bahwa pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai kebutuhan pekerjaan pada masa kini maupun masa yang akan datang.

Lebih lanjut Hasibuan (2000:72-73) mengatakan bahwa pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan secara formal :

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan latihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena

tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seorang karyawan.

Dengan demikian, program pengembangan melalui pendidikan dan latihan tidak hanya mengatasi pekerjaan pada waktu sekarang, tetapi juga untuk menangani tugas pekerjaan yang akan datang. Jadi, organisasi selain bermaksud mempersiapkan pegawai untuk memegang tanggungjawab pekerjaan yang ada pada saat ini, di lain pihak juga dalam rangka mempersiapkan pegawainya untuk dapat memikul tanggungjawab akan tugas pekerjaannya di waktu yang akan datang, baik siap secara fisik maupun secara mental.

2.1.3.2. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan pegawai menurut Moenir (1983 : 60) merupakan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan dalam organisasi.

Keban (1999 : 67-78) mengemukakan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah seharusnya difokuskan pada lima hal, yaitu :

1. Keterampilan dan keahlian,
2. Wawasan dan pengetahuan,
3. Bakat dan potensi,
4. Kepribadian dan motif kerja,
5. Moral dan etos kerja.

Sebagai aparatur pemerintah, maka pegawai harus berkembang dan bergerak dinamis, agar dapat melayani masyarakat dengan baik. Oleh karena itu mutu dan pengetahuan pegawai selaku aparatur harus dikembangkan secara terus menerus karena tingkat pendidikan masyarakat juga semakin meningkat.

Notoadmodjo (2003 : 4) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan sumber daya manusia juga diarahkan kepada kedua aspek tersebut.

Organisasi harus tumbuh dan berkembang sesuai perkembangan zaman agar dapat memberikan respon terhadap keinginan-keinginan dan tuntutan-tuntutan masyarakat dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan untuk dapat memenuhi hal tersebut, maka harus didukung oleh kualitas pegawai yang baik.

Oleh karena itu pengembangan sumber daya aparatur memang sangat ditentukan oleh setiap program pengembangan SDM yang dilaksanakan dalam organisasi yaitu secara umum lewat pendidikan dan pelatihan.

2.1.3.3. Proses Pengembangan Karir

Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus

internal dan fokus eksternal. fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama (Faustino Cardoso Gomes, 2003:214-215), yaitu:

- 1) **Career Planning.** Bagaimana seseorang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
- 2) **Career Management.** Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.2
Proses Pengembangan Karir



Sumber : Faustino Cardoso Gomes (2003:215)

2.1.3.4. Pengembangan Karir (*Career Development*) Pegawai

Pengembangan karir merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan karir tidak hanya mencakup pengembangan kecakapan maupun peningkatan pengetahuan dalam pekerjaan, tetapi juga untuk memperoleh peran yang sesuai dengan minat dan bakatnya dan penyesuaian terhadap kelompok kerja dan norma-normanya, serta pengetahuan tentang nilai-nilai organisasi.

Pengembangan karir mencakup semua aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Jadi, pengembangan karir biasanya melibatkan baik cara-cara formal maupun informal. Program-program pengembangan karir dapat dilakukan di dalam perusahaan (*in-house*) ataupun dengan menggunakan sumber-sumber di luar perusahaan seperti organisasi profesi, misalnya Perguruan Tinggi atau Universitas.

Davis dan Werther (1996:208) menyatakan bahwa pengembangan karir atau *career development* adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Sedangkan Jackson dan Vitberg (dalam Marwansyah, 2010:208) menyatakan pengembangan karir merupakan sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan dapat tersedia pada saat dibutuhkan.

Handoko (2000:123) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah sebagai pemenuhan kebutuhan secara psikologis, yaitu perasaan aman, tenteram dan terjamin dalam bekerja, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, disamping sebagai pemenuhan kebutuhan sosial. Disamping itu, pengembangan karir juga dapat menumbuhkan

kebutuhan akan prestasi kerja pegawai selain untuk perkembangan organisasi. Dan secara individual juga sebagai pemenuhan akan kebutuhan aktualisasi diri.

Sebegitu banyak pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli, pada prinsipnya pengembangan karir merupakan proses pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan karir. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Handoko (2008:130-131) bahwa "Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir". Sejalan dengan hal tersebut, Siagian (2001:215) mengatakan bahwa "Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis".

Definisi pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy (2008:243) adalah "pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang dapat tersedia jika dibutuhkan".

Sedangkan menurut Dessler (2005:6) pengembangan karir adalah "serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang.

Stone (dalam Kadarisman, 2009:369) mengatakan sebagai berikut :
"Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang

karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja".

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan langkah persiapan yang diambil untuk memenuhi tujuan karir seseorang. Jadi pengembangan karir bukanlah hanya sebatas pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan structural sebagaimana asumsi yang banyak ditemui, karena pengangkatan dalam jabatan structural tersebut merupakan pemenuhan sasaran dan tujuan karir. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
- b. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional (Mondy, 2008:362-376)

Dessler (2005:6) mengemukakan bahwa : "Bagi pengusaha, kerjasama pengembangan karir memiliki beberapa fungsi. Pengusaha memberikan perangkat, lingkungan, dan pengembangan keahlian bagi karyawan, lalu karyawan melayani dan membangun perusahaan menjadi potensial. Pengembangan karir juga dapat menumbuhkan komitmen karyawan. Seringkali, hal terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga komitmen karyawan adalah dengan menekankan bagaimana perusahaan menjadi rekanan dalam pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan tersebut secara berkelanjutan".

Siagian (2001:220) mengatakan bahwa persepsi seorang pekerja tentang kemungkinan meniti karir dalam suatu organisasi akan sangat diwarnai oleh pandangan sampai sejauh mana kebutuhan dan kepentingan pribadinya itu akan terpenuhi. Sesungguhnya persepsi itulah yang menjadi dasar keputusan seseorang apakah akan terus berkarya dalam organisasi tertentu atautkah pindah ke organisasi lain dimana kepentingan pribadinya itu diperhitungkan akan lebih terjamin. Kenyataan demikianlah yang mengharuskan bagian kepegawaian pada satuan kerja atau Badan Kepegawaian Daerah dalam lingkup Pemerintah Daerah bersikap proaktif

dalam pengembangan karir para pegawai. Lanjut dijelaskan pula berikutnya perlu ditekankan bahwa meskipun bagian pengelolaan sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Jika suatu organisasi ingin memiliki suatu program pengembangan karir yang efektif, maka harus dilakukan secara kerja bersama-sama diantara orang-orang kunci. Hal tersebut juga telah dikemukakan oleh Dessler (2005:20) bahwa karyawan, manajer, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karir karyawan. Karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya.

Handoko (2008:131-133) menjelaskan secara lebih rinci mengenai peran dalam pengembangan karir sebagai berikut :

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup :

1. Prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung

pada prestasi kerja (*performance*).

2. *Exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.
3. Pemintaan berhenti. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai bagian strategi karir mereka. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan lain sering disebut *leveraging*.
4. Kesetiaan organisasional. Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.
5. *Mentors* dan *sponsors*. Seorang *mentor* adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Bila *mentor* dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi, maka dia menjadi *sponsor*. Seorang *sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Sering *sponsor* karyawan adalah atasan langsung.
6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan

kesempatan untuk tumbuh.

Hampir sama dengan penjelasan Handoko diatas, Siagian (2001:215-220) mengatakan jika seseorang sudah siap memikul tanggung jawab dalam kegiatan pengembangan karir, maka ada 7 (tujuh) hal perlu mendapat perhatian :

1. Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.
2. Pengenalan oleh pihak lain. Pengenalan disini ialah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian, mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana karirnya.
3. Kesetiaan pada organisasi. Per definisi pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai, misalnya, usia pensiun.
4. Pemanfaatan *mentor* dan *sponsor*. Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karir.
5. Dukungan para bawahan. Bagi mereka yang sudah menduduki posisi

manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang ingin diwujudkannya, dukungan para bawahan pun sangat membantu. Dukungan para bawahan berkisar pada usaha mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh. Berbagai kesempatan tersebut, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha supaya dialihtugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri, akan tetapi juga bagi organisasi.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang apabila jenjang karir yang dinaiki demikian terbatas sehingga jalan yang mungkin dilalui menjadi sangat terbatas.

Sejalan pula dengan pendapat ke dua ahli tersebut, maka Notoadmodjo (2009:169-170) mengemukakan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir, antara lain sebagai berikut :

- a. Kinerja. Apabila karyawan mempunyai kinerja baik maka ia mempunyai kesempatan untuk pengembangan karirnya.
- b. Loyalitas. Loyalitas atau integritas yang tinggi seorang karyawan dari organisasi kerja manapun akan menjadi acuan pimpinan dalam mengembangkan karirnya.

- c. Dikenal. Karyawan yang banyak dikenal orang, terutama oleh para pimpinan akan mempengaruhi pengembangan karirnya.
- d. Bawahan. Keberhasilan seorang pimpinan adalah ditentukan oleh bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Kesempatan pengembangan. Karyawan harus pandai memanfaatkan waktu untuk mengembangkan diri, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan, mengikuti kursus-kursus keterampilan, mengikuti seminar-seminar yang terkait dengan pekerjaan atau tugasnya, dan sebagainya.

Kesimpulan yang sama dari uraian diatas dapat dilihat bahwa unsur pertama dalam pengembangan karir pegawai adalah prestasi kerjanya, hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Kadarisman (2009:376) bahwa "Pangkal tolak pengembangan karir pegawai adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya". Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

Mengenai peranan departemen personalia (Badan Kepegawaian Daerah) dalam pengembangan karir, Handoko (2008:133) menjelaskan : "Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Disamping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan

manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir".

Menurut Siagian (2001:221) dengan bersikap proaktif dalam pengembangan karir para anggota organisasi, bagian kepegawaian akan dapat mencapai paling sedikit 5 (lima) sasaran, yaitu :

- a. Membantu para pegawai dalam pengembangan karir masing-masing yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas karena merasa dibantu oleh organisasi meraih kemajuan dalam karirnya yang biasanya mengurangi keinginan pindah ke tempat pekerjaan yang lain;
- b. Tersedianya sekelompok pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang;
- c. Membantu para pelatih mengidentifikasi kebutuhan para pegawai dalam pelatihan dan pengembangan tertentu;
- d. Perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai;
- e. Meningkatkan produktivitas dan mutu karya para pegawai.

Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Sejalan dengan definisi tersebut, Rivai (dalam Kadarisman, 2009:76) mendefinisikan pengembangan karir adalah

proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kegiatan pengembangan karir pegawai meliputi 7 (tujuh) hal yaitu :

1. Prestasi kerja;
2. Pengenalan oleh pihak lain;
3. Kesetiaan organisasional;
4. Kemanfaatan *mentors* dan *sponsors*;
5. Dukungan para bawahan;
6. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang; dan
7. Perpindahan/rotasi.

Disini peneliti mengambil kata perpindahan/rotasi, bukan permintaan berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri seperti yang dikemukakan beberapa ahli, karena dalam penjelasan permintaan berhenti yang dikemukakan para ahli pada dasarnya karena jenjang karir yang terbatas, maka pegawai/karyawan atau manajer profesional/pejabat structural mengajukan permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan/satuan kerja lain atau mutasi pindah tugas sebagai bagian strategi karir mereka. Dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (bukan pada lingkup perusahaan) hal tersebut merupakan perpindahan/mutasi pindah tugas dan atau rotasi jabatan, sehingga peneliti memakai kata tersebut untuk menjelaskan salah satu kegiatan pengembangan karir yang selanjutnya dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini.

Pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas, menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir, mengurangi frustrasi karyawan, mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi dan meningkatkan nama baik organisasi. Sedangkan bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, menambah tantangan dalam bekerja, meningkatkan otonomi, dan meningkatkan tanggung jawab.

Siagian (2001:209) mengatakan bahwa : "Menarik untuk mencatat bahwa kepuasan dalam konteks karir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi oleh seseorang, pekerja 'puas' apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya, meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya". Lanjut dijelaskan Siagian mengenai dukungan bagian kepegawaian pada pengembangan karir pegawai bahwa dilihat dari sudut pandang para pegawai, segi penting lainnya dari perencanaan karir adalah sistem umpan balik, terutama bagi mereka yang setelah

mengikuti program pengembangan karir tertentu ternyata tidak dipromosikan. Sistem umpan balik tersebut sangat penting karena dengan demikian para pegawai :

- a. Mengetahui mengapa mereka tidak terpilih untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- b. Memperoleh petunjuk tentang tindakan pengembangan apa yang perlu mereka ambil, meskipun dengan penekanan bahwa mengambil tindakan pengembangan tertentu tidak dengan sendirinya selalu berakibat pada promosi.
- c. Memperoleh jaminan bahwa tetap terbuka kemungkinan bagi mereka untuk dipertimbangkan memperoleh promosi.
- d. Yakin bahwa usaha pengembangan karirnya tidak sia-sia meskipun jerih payahnya itu belum segera membuahkan hasil yang diharapkan karena berbagai pertimbangan yang obyektif.
- e. Terdorong untuk meningkatkan prestasi kerja disertai sikap dan perilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir, sebagaimana Marwansyah (2010 : 220) mengemukakan; Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan baru (*developmental skills*) yang akan

dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang penyelia akan cenderung berbeda dengan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang manajer madya. Ketiga, pengembangan akan terjadi hanya apabila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh sebuah jabatan tertentu. Jika tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan kemampuan seorang pekerja, dan pekerja ini sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan baru itu, hanya sedikit atau bahkan tidak ada yang bisa dipelajari. Akhirnya, waktu yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan, dapat dikurangi dengan cara mengidentifikasi serangkaian penugasan yang rasional bagi seorang pekerja.

Untuk melaksanakan pengembangan karir pegawai, terdapat beberapa cara, sebagaimana Moenir (1983 : 247) mengemukakan tiga cara pembinaan dalam usaha pengembangan pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan,
2. Kenaikan pangkat atau jabatan (Promosi), dan
3. Perpindahan (Mutasi).

Berikut penjelasan ketiga komponen tersebut di atas :

1. Pendidikan dan pelatihan

Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan

Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Sastrohadiwiryono (2002 : 200) mengemukakan pendidikan dan pelatihan secara terpisah. Pendidikan menurutnya adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniyah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Sedangkan Widjaya (1990 : 75) mengatakan bahwa pendidikan dan latihan pegawai adalah proses memberi bantuan kepada pegawai agar ia dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya, yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berpikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya.

Adapun pelaksanaan daripada pendidikan dan pelatihan tersebut tentunya memiliki tujuan tertentu. Adapun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan

Pegawai Negeri Sipil, tujuan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wursanto (1989 : 68) mengenai tujuan diadakannya pendidikan dan latihan, yaitu untuk beberapa hal sebagai berikut :

- a. Menambah pengetahuan pegawai,
- b. Menambah keterampilan pegawai,
- c. Mengubah dan membentuk sikap pegawai,
- d. Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif,
- e. Mengembangkan semangat, kemauan dan ketenangan kerja pegawai.

Adapun tujuan umum pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil menurut Kansil (2003 : 167) yaitu sesuai dengan tujuan pendidikan secara keseluruhan dan dalam rangka peningkatan pendayagunaan aparatur negara pada umumnya, dan pembinaan personil yang berdasarkan atas sistem karir dan prestasi kerja pada khususnya.

Sedangkan tujuan khusus pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil menurut Kansil (2003 : 167) yakni :

- a. Mengusahakan perbaikan sikap dan kepribadian pegawai negeri sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan sekarang maupun yang akan dijabatnya.
- b. Meletakkan dasar bagi terwujudnya sistem penghargaan berdasarkan prestasi kerja dan pengembangan karir pegawai negeri.
- c. Membina kesatuan berpikir dan kesatuan bangsa di kalangan pegawai negeri, yang penting untuk kesatuan gerak yang meliputi pembinaan kerjasama.
- d. Meletakkan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai negeri yang meliputi pengembangan, peningkatan dan pemeliharaan keterampilan.
- e. Menunjang pelaksanaan program-program pembangunan.

Hariandja (2002 : 168-169) mengemukakan beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia :

- 1) Pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2) Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
- 3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.
- 4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Adapun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, azas-azas pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil dimaksudkan untuk memberi suatu landasan yang kuat bagi sistem pendidikan dan pelatihan pegawai negeri yang berorientasi kepada falsafah Pancasila, dan sekaligus bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil adalah tanggungjawab pimpinan langsung pada bawahannya. Azas-azas tersebut antara lain :

- a. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan bagian yang integral dari administrasi kepegawaian yang selanjutnya merupakan bagian yang integral dari administrasi negara.
- b. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil harus berorientasi kepada pelaksanaan program pembangunan, pencapaian tujuan tugas pokok instansi yang bersangkutan, peningkatan produktivitas

kerja, peningkatan kemampuan dan mutu pegawai negeri sipil sebagai peserta.

- c. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil harus merupakan suatu kegiatan yang bersifat terus-menerus.
- d. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil harus berdasarkan pada kabutuhan pelaksanaan tugas jabatannya.
- e. Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil harus berdasarkan pada suatu rencana yang menyeluruh dan dilaksanakan menurut skala prioritas tertentu.
- f. Tugas mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah suatu kewajiban yang harus dipahami oleh setiap pegawai negeri.

Adapun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, ruang lingkup pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri meliputi:

- 1) Bidang teknis fungsional, yaitu yang menyangkut bidang teknis sesuai dengan tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- 2) Bidang administrasi, yaitu yang menyangkut pengetahuan, kepribadian dan kemampuan organisasi, manajemen yang diisyaratkan bagi jabatan, kepangkatan dan pekerjaan pegawai negeri dalam lembaga-lembaga pemerintah. Bidang administrasi terbagi lagi menjadi :

- a) Administrasi umum, yaitu yang menyangkut bidang kepribadian, pengetahuan dan kemampuan organisasi dan manajemen yang merupakan persyaratan umum daripada kepangkatan dan jabatan dalam instansi pemerintah.
- b) Teknik pengelolaan (manajemen), yaitu yang menyangkut bidang keahlian dalam memecahkan masalah-masalah manajemen tertentu yang telah umum diketahui dan diakui kebenaran dan kegunaannya di dalam masyarakat.
- c) Administrasi bidang pembangunan, yaitu yang menyangkut pengetahuan dan kemampuan manajemen dalam rangka perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan penilaian usaha serta kegiatan-kegiatan khusus pembangunan.

Pada dasarnya jenis pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 terdiri dari :

- 1) Pendidikan dan pelatihan prajabatan yaitu suatu pelatihan yang diberikan kepada calon pegawai negeri sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
- 2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan yaitu suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Pasal 5 disebutkan

bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan syarat pengangkatan calon pegawai negeri sipil (CPNS) untuk menjadi pegawai negeri sipil (PNS). Dilat prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat prajabatan golongan I untuk menjadi PNS golongan I.
- b. Diklat prajabatan golongan II untuk menjadi PNS golongan II.
- c. Diklat prajabatan golongan III untuk menjadi PNS golongan III.

Selanjutnya dijelaskan dalam Pasal 6 dan Pasal 7 bahwa diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. CPNS wajib diikutsertakan dalam diklat prajabatan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS, selanjutnya CPNS wajib mengikuti dan lulus diklat prajabatan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil. Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Pasal 8 menyebutkan diklat dalam jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Kepemimpinan

b. Diklat Fungsional

c. Diklat Teknis

Diklat kepemimpinan yang disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri dari :

- 1) Diklatpim tingkat IV adalah untuk jabatan struktural eselon IV.
- 2) Diklatpim tingkat III adalah untuk jabatan struktural eselon III.
- 3) Diklatpim tingkat II adalah untuk jabatan struktural eselon II.
- 4) Diklatpim tingkat I adalah untuk jabatan struktural eselon I.

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Sedangkan diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai negeri sipil.

Dari uraian mengenai pendidikan dan pelatihan tersebut diketahui bahwa dengan program pengenalan yang sangat teliti sekalipun, para pegawai baru kemungkinan besar memerlukan pelatihan tambahan karena pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta sikap mereka bisa saja dipandang masih kurang memadai dibandingkan dengan tuntutan tugas yang harus dikerjakan.

Apabila dikaitkan dengan perlunya penyiapan pegawai untuk tugas-tugas di masa depan yang menuntut penyelenggaraan kegiatan pelatihan, baik karena tuntutan dan tantangan integral maupun

eksternal, maka perlu diupayakan dengan benar suatu program pendidikan dan pelatihan agar disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip-prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik belajar mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang objektif, tidak hanya dilihat dari sudut teknis, tetapi juga dilihat dari segi transformasi perilaku dalam diri para peserta pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan.

2. Kenaikkan pangkat/jabatan (Promosi)

Thoha (2010 : 58) menyatakan bahwa promosi adalah penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula. Promosi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan objektif. Pada umumnya ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak selalu berdasarkan latar pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan.

Nitisemito (1991 : 134) mengemukakan bahwa promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tanggungjawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang

diduduki sebelumnya. Seseorang yang dipromosikan, pada umumnya prestasinya lebih baik disamping pertimbangan-pertimbangan lain.

Sedangkan Wursanto (1989 : 68) mengemukakan istilah promosi berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian promosi dapat pula diartikan perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggungjawab dan kekuasaan yang lebih besar, diikuti oleh kenaikan pangkat.

Menurut Flippo dalam Moenir (2001 : 173) promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain, yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam kedudukan dan tanggungjawab. Promosi dapat dilakukan berdasarkan kecakapan ataupun masa kerja.

Penilaian atas dasar kecakapan dapat dilakukan dengan mengamati dan bahkan menguji pegawai sehingga diperoleh suatu kumpulan nilai yang dapat dijadikan pertimbangan dalam promosi, sedangkan atas dasar senioritas dapat dilihat dari masa kerja pegawai secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Pada dasarnya promosi berdasarkan kecakapan maupun senioritas mempunyai kelemahan dan kelebihan. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi digunakan penggabungan kedua jenis promosi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka promosi merupakan suatu proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan kepada

jabatan yang lebih tinggi, yang dilakukan atas dasar lama masa kerja, kecakapan, dan lain-lain.

Wursanto (1989 : 69) mengemukakan bahwa promosi merupakan hal yang sangat penting di dalam hal pembinaan dan pengembangan pegawai, karena beberapa hal berikut :

- a. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan karirnya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi pegawai, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara para pegawai.

Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan yang timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem pengurutan kepangkatan maupun lowongan dari segi jabatan yang timbul dalam

sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan. Lowongan tersebut dapat timbul karena beberapa alasan, yang menurut Moenir (1983 : 174) diantaranya adalah :

- a. Pertambahan volume kerja, yang mengakibatkan penambahan tenaga kerja, sebagian didapatkan dengan melalui promosi.
- b. Perluasan organisasi sebagai akibat dari pertambahan volume kerja yang mengharuskan diperluasnya susunan organisasi, misalnya pembukaan unit baru, cabang baru dan sebagainya.
- c. Pemberhentian pegawai karena berbagai alasan (meninggal dunia, pensiun, pindah kerja ke tempat lain, cacat jasmani atau rohani sehingga tidak mampu lagi bekerja).
- d. Perubahan susunan kepangkatan.

Dengan adanya jenis lowongan dan kesempatan seperti di atas, dapat dibuat perencanaan atau program promosi. Dengan adanya program promosi yang baik akan sangat menguntungkan bagi pegawai dan juga bagi organisasi, karena meningkatkan moral pegawai, meningkatkan efisiensi dan mempertebal loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Promosi dalam suatu organisasi tentu saja memiliki alasan pelaksanaan, sebagaimana Wursanto (1989 : 68) mengemukakan bahwa alasan pelaksanaan promosi antara lain :

- a. Adanya formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena adanya pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan atau dipensiunkan, meninggal dunia.
- b. Pegawai tersebut memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan.
- c. Pegawai tersebut lulus dari seleksi ujian dinas.

Lebih lanjut kemudian Wursanto (1989 : 68) mengemukakan syarat-syarat dilaksanakan suatu promosi sebagai berikut :

- 1) Promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan,
- 2) Promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian,
- 3) Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat,
- 4) Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar metode-metode yang objektif,
- 5) Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan.

Terkait dengan pelaksanaan promosi dalam suatu organisasi, tentu saja tidak semua pegawai dapat menjalani apa yang disebut dengan promosi itu, sebab diperlukan kriteria tertentu yang harus dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan sehingga kemudian dianggap layak atau pantas untuk memperoleh kesempatan promosi dalam organisasinya. Mengenai kriteria promosi yang dimaksud, Sastrohadiwiryo (2002 :

260) mengemukakan bahwa pegawai yang dapat memperoleh promosi adalah yang memenuhi kriteria-kriteria berikut ini :

- a. Senioritas,
- b. Kualifikasi pendidikan,
- c. Prestasi kerja,
- d. Karsa dan daya cipta,
- e. Tingkat-tingkat loyalitas,
- f. Kejujuran, dan
- g. Supelitas.

Dengan demikian, maka promosi merupakan salah satu langkah pengembangan pegawai dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas pegawai, melalui cara menugaskan atau memberikan kenaikan jabatan, memberikan kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya, yang didasarkan kriteria tertentu dan dapat dikatakan bahwa promosi merupakan salah satu pengakuan dan penghargaan yang diberikan organisasi atas prestasi kerja pegawai.

3. Perpindahan (Mutasi)

Nitisemito (1991 : 118) mengemukakan bahwa mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan lain yang dianggap sejajar atau setingkat.

Sedangkan Moekijat (1989 : 589) berpendapat bahwa pemindahan adalah suatu perubahan dalam penunjukkan pekerjaan.

Dengan demikian diketahui bahwa mutasi merupakan suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan yang lain yang tingkatnya sama. Pemindahan atau mutasi disebut juga perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau penurunan. Melalui pemindahan atau mutasi diharapkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien, karena mutasi merupakan pelaksanaan salah satu prinsip manajemen, yaitu penempatan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat.

Pemindahan atau mutasi dalam suatu organisasi tidak semata-mata merupakan hak mutlak dari pimpinan organisasi, tetapi bisa dilakukan atas dasar permintaan pegawai yang bersangkutan. Apabila permintaan pindah berasal dari pegawai, maka alasan yang paling sering dikemukakan adalah ingin mencari pengalaman baru, menginginkan situasi kerja yang lebih baik dari tempat kerja lama, atau harapan lain di tempat kerja baru yang diperkirakan akan lebih menguntungkan, dan lain sebagainya.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat Wursanto (1989 : 66) yang memberikan pernyataan tentang alasan terjadinya mutasi atau perpindahan pegawai :

1) Keinginan pegawai sendiri dengan alasan :

- a. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya,

- b. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerjasama dengan teman kerjanya atau dengan atasannya,
- c. Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.

2) Keinginan perusahaan dengan tujuan :

- a. Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai tersebut.
- b. Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena ketidakmampuan atau kekurangcakapan pegawai yang bersangkutan,
- c. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Adapun tujuan daripada pelaksanaan mutasi menurut Nitisemito (1991 : 120) meliputi beberapa hal sebagai berikut :

- a. Menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat,
- b. Meningkatkan kerjasama kelompok,
- c. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja,
- d. Menciptakan persaingan sehat,
- e. Agar dapat saling mengganti,
- f. Melaksanakan kebijaksanaan dan peraturan.

Pelaksanaan mutasi, diharapkan akan memberikan manfaat-manfaat bagi organisasi pada umumnya dan bagi pegawai yang bersangkutan pada khususnya, sebagaimana dikemukakan oleh Wursanto (1989 : 66) bahwa manfaat pelaksanaan mutasi yang dimaksud antara lain sebagai berikut :

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut tenaga dari luar,
- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing,
- c. Menjamin keyakinan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangcakapan mereka,
- d. Memberikan motivasi kepada pegawai,
- e. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Dengan demikian, pelaksanaan mutasi sangat penting untuk dilaksanakan, baik bagi kepentingan pegawai maupun bagi kepentingan organisasi. Mutasi sangat bermanfaat dalam pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja atau pegawai, pemenuhan keinginan-keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing serta diharapkan dapat mengatasi kebosanan pegawai pada pekerjaan yang sama.

Sejalan dengan penjabaran tersebut di atas, Manullang (1985 : 132) menyebutkan bahwa usaha-usaha untuk memajukan dan

mengembangkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan menempatkan ia pada jabatan yang setepat-tepatnya, adalah dengan melakukan berbagai tindakan seperti melatih, mempromosikan dan memindahkannya.

Mondy dan Noe (2005 : 221) menyatakan pengembangan karir meliputi paparan terhadap semua kegiatan yang bertujuan menyiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun di masa depan. Sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik.

Lebih lanjut Mondy dan Noe (2005 : 221) mengemukakan bahwa ada sejumlah pihak yang menentukan efektivitas program pengembangan karir. Pertama, adanya komitmen dari pihak manajemen untuk mendukung program ini melalui kebijakan yang jelas dan alokasi sumber daya untuk melaksanakan program. Kedua, para profesional sumber daya manusia bertanggungjawab untuk mengimplementasikan program dengan menyediakan informasi, alat dan pedoman yang diperlukan dan bertindak sebagai penghubung dengan manajemen puncak.

Kemudian, para atasan langsung berkewajiban untuk memberikan dukungan, advis, dan umpan balik. Melalui penyelia, seorang pekerja dapat mengetahui bagaimana sesungguhnya dukungan organisasi

terhadap pengembangan karir. Akhirnya, pekerja secara individual bertanggungjawab dalam mengembangkan karirnya.

2.1.4. Perencanaan Karir Dari Perspektif Individu dan Organisasi

Perencanaan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu dari perspektif organisasi, pada perspektif individu atau kedua-duanya. Perencanaan karir seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang yang maju saja karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Mondy (2008:243) mengatakan bahwa perencanaan karir pada level individual dan perencanaan karir organisasional saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain, dengan demikian diperlukan perencanaan yang paralel pada kedua level tersebut agar tercapai kesuksesan.

Perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir pada level individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan atau disendirikan. Mondy (2008:246) berpendapat bahwa : "Meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karir terletak pada individu, tetapi perencanaan karir organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karir individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan terpandai. Dengan demikian perusahaan-perusahaan harus membantu para

karyawannya untuk menetapkan tujuan karir dan terutama keamanan karir mereka".

Sejalan dengan pendapat tersebut, Siagian (2001:209) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) kelompok orang dalam suatu organisasi yang berkepentingan dan terlibat dalam perencanaan karir pegawai, yaitu para spesialis yang mengelola sumber daya manusia, para manajer, dan penyelia serta para pegawai yang bersangkutan sendiri. Siagian (2001:215) mengemukakan per definisi perencanaan, termasuk perencanaan karir, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja itu sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Menurut Sedarmayanti (2007:123), unsur program perencanaan karir terdiri dari :

1. Penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir dan tujuan.
2. Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan karyawan. Organisasi mempunyai beberapa sumber informasi :
 - a. Informasi seleksi : meliputi ujian kemampuan, pendidikan dan pengalaman kerja.

- b. Informasi riwayat pekerjaan sekarang : penilaian pelaksanaan pekerjaan, catatan promosi, kenaikan gaji, dan partisipasi berbagai program.
- 3. Komunikasi informasi mengenai kebebasan memilih dan kesempatan karir meliputi informasi arah karir, jalur karir dan lowongan pekerjaan.
- 4. Penyuluhan karir : diberikan kepada penyelia dan pimpinan agar berfungsi sebagai penasehat efektif.

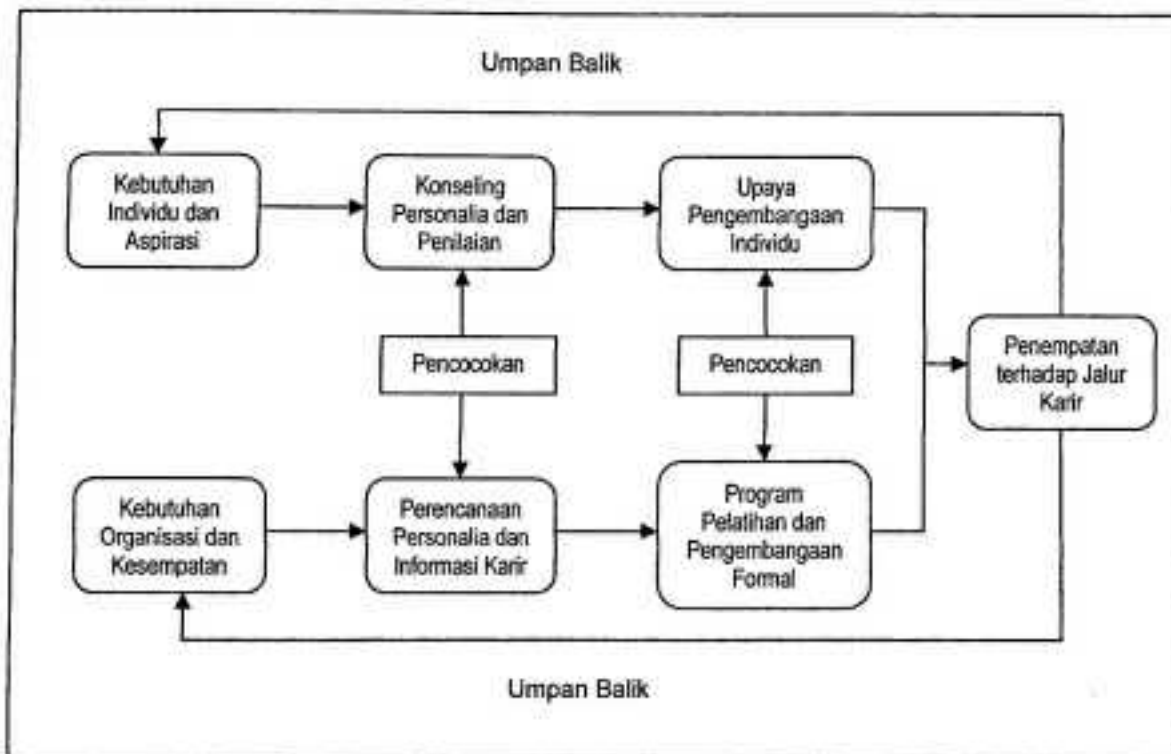
Iswanto (2005:9) mengatakan bahwa perencanaan karir merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus. Perencanaan karir perlu mempertimbangkan beberapa hal menacakup perubahan yang terjadi dalam diri seseorang, di dalam organisasi, dan di dalam lingkungan. Perencanaan karir dibedakan dalam perencanaan karir individu dan perencanaan karir organisasional. Susanto (2010:35) mengatakan bahwa "Perusahaan harus mempertemukan perencanaan karir organisasi (*organization career planning*) dengan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Perencanaan karir organisasi ditentukan oleh tujuan dan strategi organisasi serta perencanaan sumber daya manusia (*people planning*)".

Menurut Jhon Ivancevich (2007:442) yang dimaksud dengan perencanaan karir (*career planning*) sebagai berikut :

"Career planning involves matching individual's career aspiration with the oppurtunities available in organization". (Perencanaan karir melibatkan pencocokan aspirasi karir individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi).

Dengan demikian proses perencanaan karir dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Proses Perencanaan Karir



Sumber : Jhon Ivancevich (2007:460)

Rivai (2004) mengatakan bahwa perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut. Menurut Corey & Corey (2006:78), perencanaan karir adalah suatu proses yang mencakup penjelajahan pilihan dan persiapan diri untuk sebuah karir.

Selanjutnya menurut Kleinekht & Hefferin dalam Gail, Janice, Linda & Mary (2004:50), perencanaan karir adalah proses penilaian diri dan penetapan tujuan karir yang selalu berkesinambungan. Witko, Bernes, Magnusson, Bardick (2005:67) menyatakan bahwa perencanaan

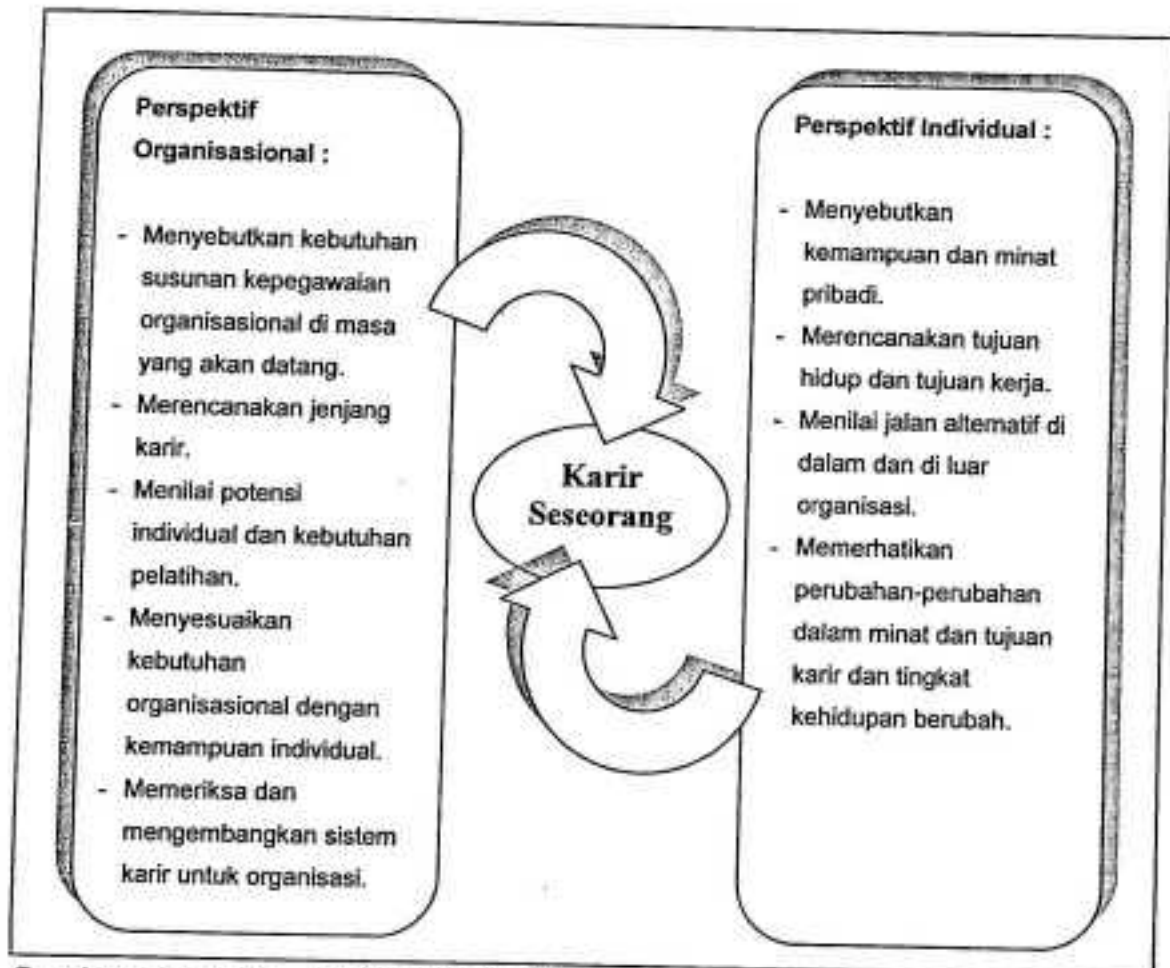
karir adalah proses yang harus dilewati sebelum melakukan pengambilan keputusan karir.

Perencanaan karir yang berpusat pada individu (*individual-centered career planning*) lebih berfokus pada karir individu, perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karir seseorang (Robert. L. Mathis, 2006:78)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Karir adalah suatu proses pengambilan keputusan untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam karir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut ini gambar alur pembentukan karir seseorang yang dipengaruhi oleh dua aspek yaitu dari perspektif Individual dan perspektif Organisasional :

Gambar 2.4
Perencanaan Karir dari Perspektif Organisasional dan
Perspektif Individual



Sumber : Robert L. Mathis (2006:79)

Perencanaan karir individu berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasi. Namun keduanya tidaklah terpisah, seorang pegawai yang rencana karir individunya tidak dapat diikuti dalam organisasi, cepat atau lambat pegawai tersebut kemungkinan akan meninggalkan organisasi, oleh karenanya organisasi haruslah membantu pegawai dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. Pada akhirnya perencanaan karir akan

menguntungkan individu dan organisasi. Kajian pada bagian berikutnya merupakan uraian dari kedua perencanaan tersebut.

2.1.5. Perencanaan Karir Individu (*Individual Career Palanning*)

Dessler (2005:5) mendefinisikan perencanaan karir sebagai proses yang penuh pertimbangan saat seseorang memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya dari seseorang, mendapatkan informasi tentang kesempatan dan pilihan, mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karir dan memantapkan rencana tindak untuk mencapai tujuan spesifik. Sejalan dengan definisi tersebut, Simamora (2001:504) mendefinisikan perencanaan karir merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa "Karyawan, manajer, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembanga karir karyawan. Karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya". Susanto (2010:12) juga mengungkapkan bahwa : "Sementara kewajiban karyawan harus melakukan penilaian terhadap diri sendiri mengenai kemampuan, minat, dan nilai-nilai pribadinya, sebagai landasan untuk menganalisa pilihan-pilihan karir, yang kemudian dituangkan dalam *action plan* bersama manajernya. Sementara pihak manajer berperan sebagai katalisator yang mempunyai kepekaan terhadap pengembangan karyawan".

Siagian (2001:207-209) mengatakan bahwa memang benar yang paling berkepentingan dalam perencanaan karir adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh, para pegawai perlu memperhatikan 5 (lima) faktor : Pertama, perlakuan yang adil dalam karir; Kedua, kepedulian para atasan langsung; Ketiga, informasi tentang berbagai peluang promosi; Keempat, minat untuk dipromosikan; dan Kelima, tingkat kepuasan. Secara khusus tentang perencanaan karir individu, Mondy (2008:243-244) menjelaskan bahwa "Melalui perencanaan karir, seseorang terus menerus mengevaluasi kemampuan-kemampuan dan minat-minatnya, mempertimbangkan peluang-peluang karir alternatif dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis".

Proses perencanaan karir individu meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

2.1.5.1. Penilaian diri

Karir cenderung sebagai bagian yang tidak terlepas dari rencana kehidupan. Rencana sering didefinisikan sebagai rangkaian dari harapan, mimpi dan tujuan personal. Idealnya sebuah rencana karir merupakan bagian integral dari rencana kehidupan seseorang. Disamping rencana kehidupan, penilaian diri termasuk inventarisasi diri juga dapat dilakukan pegawai secara objektif. Para pegawai dapat mengedepankan minat dan kemampuannya melalui informasi karir yang tersedia di departemen SDM.

Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri, atau langkah awal yang harus dikerjakan seseorang dalam merencanakan karir adalah penilaian diri. Penilaian diri yang realistis bisa membantu seseorang untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang bisa mempengaruhi kemajuan karirnya secara keseluruhan. Seringkali seseorang menerima suatu pekerjaan tanpa mempertimbangkan kecocokannya dengan minat dan kemampuannya.

Beberapa alat yang berguna meliputi neraca kekuatan/kelemahan serta survey suka dan tidak suka. Namun setiap pendekatan sistematis yang membantu pemahaman diri juga efektif. Penilaian diri seperti ini membantu seseorang memahami motif-motif dasarnya, dan mempersiapkan langkah untuk mengejar karir atau mencari kompetensi teknis lebih lanjut. Orang-orang yang mengenal diri mereka sendiri bisa lebih mudah mengambil keputusan-keputusan yang diperlukan untuk perencanaan karir yang sukses.

Mengenai penilaian diri sendiri, Siagian (200:244) berpendapat bahwa : "Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai hal itu antara lain berarti bahwa seseorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. Dikatakan juga pengenalan ciri-ciri

positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi ciri-ciri negatifnya".

Pegawai yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha se-obyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain apa tugas pokoknya, pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas, kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain, dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil, kesulitan yang dihadapi dan langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh (Siagian, 244-245). Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karir, nilai-nilai bakat, dan kecenderungan perilaku. Melalui penilaian, kebutuhan pengembangan dapat diidentifikasi. Hal itu dapat menyebabkan kesenjangan-kesenjangan antara berbagai keterampilan/atau minat saat ini serta jenis-jenis pekerjaan atau posisi pekerjaan yang diinginkan karyawan.

Iswanto (2005:10) juga menjelaskan bahwa penilaian diri sendiri secara realistis akan membantu seseorang menghindarkan diri dari kesalahan-kesalahan yang dapat mempengaruhi keseluruhan kemajuan karirnya. Melalui keseluruhan penilaian diri sendiri akan membantu seseorang untuk mensinkronkan kualitas spesifik dan

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa untuk karyawan individual, proses perencanaan karir berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karir yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Dia ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karir yang sesuai dengan tuntutan proyeksi masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan.

Pemetaan karir didasarkan pada pola karir yaitu bermula dari pemetaan berdasarkan lintas struktur dan lintas fungsi. Peta karir jabatan tersebut disusun secara berjenjang berdasarkan tingkatan secara teratur, serta dilengkapi penggambaran arah jalur promosi suatu jabatan dari suatu jabatan dengan jabatan lainnya, berdasarkan evaluasi korelasi masing-masing jabatan pada jenjang/tingkatan tertentu. Bagian penting dari pemetaan karir yang efektif adalah mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menciptakan sebuah peta karir. Pemetaan karir individu terkait erat dengan informasi pola karir dalam organisasi. Agar mengetahui pola karir yang terbuka baginya, seorang pekerja perlu memahami 3 (tiga) hal yaitu :

- a) Sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang.
- b) Perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam

pemilihan jalur dan sasaran karirnya.

- c) Kesiediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya (Siagian, 200:206).

Penyusunan peta karir atau kelompok karir sangat penting dijalankan dengan melakukan proses pembagian menjadi bentuk status fungsional dan struktural di dalam organisasi. Karir dalam persepsi pengembangan tidak hanya berkembang dengan mengikuti alir fungsional dimana karir selain terpetakan juga dikembangkan mengikuti aliran kepemimpinan struktur organisasi yang ada dalam organisasi. Peluang promosi yang semakin terbatas pada jenjang hirarki jabatan struktural merupakan peluang bagi terciptanya promosi jabatan fungsional. Alternatif ini perlu direalisasikan karena peningkatan kebutuhan akan kaderisasi ahli-ahli teknik menghadapi tuntutan spesifik untuk menjawab tantangan pengembangan organisasi.

2.1.5.3. Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir

Suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi pegawai itulah yang harus mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Pegawai mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat apalagi mandeg. Mondy (2008:243) mendefinisikan perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.

Tersendatnya karir pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak. Pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari semakin dekat dengan tujuan karir yang telah dipetakan sebelumnya. Agar proses perencanaan karir benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri.

Noe, *et. al.* (2008:526) mengatakan bahwa karir merupakan pembatas dalam arti berbagai rencana atau tujuan karir dipengaruhi oleh permintaan pribadi atau keluarga dan nilai-nilai. Salah satu langkah dan tanggung jawab pada sistem manajemen karir menurut Noe, *et. al.* antara lain penetapan sasaran dan perencanaan tindakan. Penetapan sasaran mengacu pada proses pengembangan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang para karyawan. Perencanaan tindakan mungkin melibatkan salah satu atau perpaduan dari berbagai pendekatan seperti mendaftar pada kursus-kursus dan seminar-seminar, mendapatkan penilaian tambahan, memperoleh pengalaman kerja yang baru, atau menemukan pembimbing atau Pembina.

Menurut Dessler (2009:8) membuat keputusan dalam pengembangan karir adalah tanggung jawab karyawan antara lain dalam hal mengubah pekerjaan, menghindari pengurasan energi dan tanggung jawab rendah, memperkuat jejaring dan mengorganisir pekerjaan. Dessler (2009:35) juga mengatakan bahwa pegawai harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat (berdasarkan orientasi pekerjaan, keterampilan, jangkar karir dan preferensi pekerjaan), dan

juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun kedepan.

2.1.5.4. Pengembangan Diri

Setiap individu pada umumnya ingin maju, berkembang dan sukses, namun tidak banyak individu yang tahu kemana dan bagaimana pengembangan tersebut dilakukan. Noe, *et. al.* (2008:525) mengatakan bahwa : "Para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Penekanan pada pembelajaran secara terus-menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karir".

Noe, *et. al.* (2008:527) selanjutnya mengemukakan bahwa meskipun banyak aktivitas pengembangan direncanakan bagi para manajer, seluruh tingkat karyawan mungkin terlibat pada proses pengembangan. Sebagai bagian dari proses penilaian, karyawan diminta melengkapi rencana-rencana pengembangan individu yang menguraikan : (1) cara mereka merencanakan untuk mengubah kelemahannya; (2) rencana-rencana di masa mendatang (termasuk posisi-posisi atau lokasi-lokasi yang diinginkan dan tingkat pendidikan atau pengalaman yang diperlukan).

Berdasarkan pernyataan tersebut, perencanaan karir individu

juga mengarah kepada rencana pengembangan diri. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Notoatmodjo (2009:161) bahwa "Karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi dan berapa besar kemampuan dan seberapa tingginya tingkat pendidikan para karyawan suatu organisasi, tidak akan dapat mengikuti tuntutan perkembangan, tanpa mengembangkan diri secara terus-menerus."

Sehubungan dengan hal tersebut Mondy (2008:250) mengatakan bahwa banyak karyawan menulis rencana pengembangan sendiri, yang merupakan ringkasan dari kebutuhan-kebutuhan pengembangan pribadi seseorang dan rencana tindakan untuk mencapainya. Notoatmodjo (2009:161) mendefinisikan pengembangan diri (*personal development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin. Guirdham (dalam Notoatmodjo, 2009:161) merumuskan bahwa "*Personal development is about enabling people to fulfill their potential, to expand their talents and to progress at work and trough life with meaning and satisfaction. Ultimately, people have to develop themselves*". Batasan tersebut menekankan bahwa tujuan akhir dari pengembangan diri adalah bahwa orang yang bersangkutan secara individual mampu mengembangkan dirinya sendiri.

Notoatmodjo (2009:163) selanjutnya menjelaskan bahwa pengembangan diri tidak harus melalui pendidikan formal atau pelatihan

saja, melainkan semua situasi dimana kita berinteraksi dengan orang lain adalah merupakan bagian dari pengembangan diri. Seiring dengan proses pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari sebenarnya adalah merupakan bagian dari pengembangan diri mereka. Pengembangan diri pegawai merupakan proses meningkatkan kompetensi pegawai sehingga pengetahuan, keahlian dan keterampilannya semakin dapat diberdayakan secara optimal.

2.1.6. Perencanaan Karir Organisasi (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional adalah suksesi terencana dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh perusahaan/organisasi untuk mengembangkan para karyawannya. Dengan rencana karir organisasional, organisasi mengidentifikasi jalur-jalur dan aktivitas-aktivitas untuk para karyawan individual agar mereka berkembang (Mondy, 2008:243). Mondy berpendapat bahwa meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karir terletak pada individu, perencanaan karir organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karir individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan terpandai. Siagian (2001:211) mengatakan bahwa "Masalahnya ialah banyak diantara para pekerja yang tidak memahami seluk-beluk dan teknik perencanaan karir. Atau mereka begitu sibuk dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak memberikan perhatian yang cukup pada usaha pengembangan karirnya tanpa dorongan pihak lain".

Berbicara mengenai perencanaan karir organisasi, tidak terlepas dari peran bagian kepegawaian atau dalam institusi pemerintah daerah adalah Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah di bidang kepegawaian. Pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga terdapat bagian/sub bagian kepegawaian yang mempunyai tugas memberikan pelayanan, pembinaan, koordinasi urusan kepegawaian di lingkup SKPD.

Siagian (2001:207) berpendapat bahwa keterlibatan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir para anggota organisasi secara proaktif, nilai para anggota tersebut bagi organisasi semakin bertambah. Disamping itu tugas bagian kepegawaian dalam mengisi berbagai lowongan menjadi lebih ringan karena tersedianya tenaga kerja dalam organisasi sendiri yang siap dipromosikan. Siagian (2001:209-214) mengatakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia mutakhir memberi petunjuk bahwa bagian kepegawaianlah yang paling intensif terlibat dalam perencanaan karir para anggota organisasi. Peranan bagian kepegawaian tersebut pada umumnya dimainkan dengan menempuh 3 (tiga) cara, yaitu : menyelenggarakan pendidikan tentang perencanaan karir, penyebarluasan informasi tentang pengembangan karir dan konseling.

Praktek perencanaan karir juga dikemukakan oleh Dessler (2005:127-130) bahwa dalam praktek, departemen personalia mendorong perencanaan karir dengan 4 (empat) cara : melalui penilaian kinerja, pendidikan karir, penyediaan informasi, dan konseling. Dessler (2005:132)

menjelaskan bahwa praktik manajemen karir yang sering digunakan adalah memasang lowongan pekerjaan, pendidikan formal, penilaian prestasi berorientasi karir, konseling oleh para manajer, gerakan lateral yang bersifat berkembang, konseling oleh SDM, persiapan pensiun dan perencanaan suksesi. Sejalan dengan hal tersebut Noe, *et. al.* (2010:526-558) juga mengungkapkan ada 4 (empat) pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu : pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antar pribadi. Susanto (2010:12) mengatakan bahwa organisasi harus menyediakan model perencanaan karir (*career planning model*), sumber daya, program konseling, dan informasi pendukung. Juga pelatihan-pelatihan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang menopang pengembangan karirnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, praktek perencanaan karir tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

2.1.6.1. Penilaian Kinerja

Mondy (2008:246) menjelaskan bahwa : "Perencanaan karir organisasional harus dimulai dengan penempatan kerja dan orientasi awal seseorang. Manajemen kemudian mengamati kinerja pekerjaan si karyawan dan membandingkannya dengan standar-standar pekerjaan. Pada tahap ini, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan akan dicatat, memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan yang bersangkutan menetapkan keputusan karir tentatif. Keputusan karir tentatif

tersebut didasarkan pada sejumlah faktor yang meliputi kebutuhan pribadi, kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan organisasi. Manajemen kemudian bisa menjadwalkan program-program yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan khusus karyawan tersebut".

Pemetaan karir individu tidak menjamin seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta karirnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai.

Noe *et. al.* (2008:541) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses mengukur kinerja para karyawan. Informasi penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk pengembangan karyawan pada kondisi-kondisi tertentu. Sistem penilaian harus memberitahukan kepada para karyawan secara khusus tentang masalah-masalah kinerja dan cara mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

Dessler (2005:21) mengatakan bahwa "Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya berkaitan dengan mengatakan bagaimana seseorang melakukan suatu pekerjaan, tetapi juga memberikan waktu yang memungkinkan bagi seorang karyawan untuk menghubungkan kinerja tersebut dengan minat karirnya, serta kebutuhan-kebutuhan

pengembangannya kedalam suatu rencana karir".

Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Siagian (2001:227-228) mengemukakan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pertimbangan keputusan dalam pemberian imbalan, untuk kepentingan mutasi pegawai, guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, dan membantu para pegawai menentukan rencana karirnya sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kepentingan organisasi. Orientasi dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Telah ditekankan bahwa orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu Manajemen Sumber Daya Manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terutama

dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan.

Mondy (2008:250) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja perusahaan/organisasi juga dapat menjadi alat yang berguna dalam perencanaan dan pengembangan karir. Dengan mencatat dan mendiskusikan kekuatan-kekuatan dan kelemahan karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Mondy (2008:258) selanjutnya mengatakan bahwa para manajer bisa menggunakan informasi data penilaian kinerja untuk memberika konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karir mereka.

2.1.6.2. Pendidikan Terkait Karir

Pendidikan terkait karir merupakan upaya untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan pegawai akan karir yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu pegawai untuk merencanakannya. Pendidikan karir dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar atau jenis pertemuan lainnya. Dari berbagai pengalaman, masih banyak karyawan belum sadar akan pentingnya perencanaan karir. Pegawai sering kekurangan informasi untuk membuat rencana karir yang sukses. Departemen SDM dan

Badan Kepegawaian Daerah sebenarnya dapat meningkatkan kesadaran karyawan melalui teknik pendidikan yang beragam.

Siagian (2001:211-214) menjelaskan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah pendidikan tentang perencanaan karir, yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karir yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, lokakarya dan seminar. Menurut Handoko (2008:128-129) departemen personalia dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya perencanaan karir melalui berbagai macam teknik pendidikan seperti pidato-pidato, pengarahan, edaran-edaran, dan memorandum dari para manajer puncak sehingga hal ini bisa menstimulasi minat karyawan pada biaya rendah. Mondy (2008:250) juga mengatakan bahwa beberapa organisasi menyelenggarakan lokakarya yang berlangsung dua atau tiga hari dengan tujuan membantu para karyawan mengembangkan karir dalam perusahaan.

Menurut Dessler (2008:21) bahwa *workshop* karir menggunakan perangkat pedoman yang berkaitan dengan pekerjaan (termasuk penilaian keahlian yang terkomputerisasi dan perangkat analisis kesenjangan karir) untuk membantu para karyawan mengidentifikasi keahlian yang berkaitan dengan karir dan pengembangan yang berkaitan dengan kebutuhan mereka. Selain itu melalui pengembalian biaya kuliah dan bantuan pengembangan lainnya yang tersedia untuk membantu

karyawan mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk maju. Pendidikan karir juga dapat dilakukan melalui pendidikan formal, sebagai salah satu pendekatan untuk mengembangkan karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe, *et. al.* (2008:528-533) bahwa : "Program-program pendidikan formal (*formal education programs*) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi karyawan perusahaan, kursus-kursus singkat yang ditawarkan para konsultan atau universitas, program-program MBA eksekutif, dan program-program universitas dimana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Penggantian biaya kuliah (*tuition reimbursement*) mengacu pada praktik penggantian biaya-biaya para karyawan untuk mengikuti mata kuliah perguruan tinggi dan universitas serta program-program sarjana".

2.1.6.3. Informasi Karir

Departemen SDM hendaknya menyediakan informasi karir yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi SDM antara lain uraian pekerjaan/jabatan, spesifikasi jabatan, pola karir, jalur karir dan sistem pengembangan karir yang berlaku. Jika informasi tersedia, para pegawai dapat memperoleh pengetahuan tentang alur karir potensial. Departemen SDM atau Badan Kepegawaian Daerah juga dapat mendorong adanya perencanaan karir dengan menyediakan informasi tentang alur-alur karir alternatif.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karir dalam organisasi. Informasi tentang jalur karir dapat diberikan oleh bagian pengelola sumber daya manusia dalam rangka membantu para karyawan menentukan tujuan, jalur dan pengembangan karirnya. Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

Handoko (2008:129) mengemukakan bahwa sebagian besar informasi ini telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumber daya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran karirnya. Departemen personalia juga dapat mengidentifikasi lowongan-lowongan pekerjaan diwaktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian.

Mondy (2008:250) menjelaskan bahwa beberapa perusahaan memberikan material yang dikembangkan khusus untuk membantu para karyawannya dalam perencanaan dan pengembangan karir. Deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Terkait dengan pendapat para ahli tersebut, Sulistiyan (2004:37) menjelaskan bahwa peningkatan karir pegawai, perlu diatur

melalui sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikannya. Setiap pegawai harus diusahakan untuk mengetahui secara jelas, mengenai pola karir yang akan ditempuhnya. Berkenaan dengan permasalahan karir ini juga menyangkut keharusan adanya susunan persyaratan dan uraian jabatan yang dikomunikasikan secara terbuka kepada pegawai. Semua jajaran pegawai akan memiliki informasi yang benar, dan memiliki peluang yang sama untuk merencanakan maupun untuk menempuh karirnya.

2.1.6.4. Konseling Karir

Konseling karir yang ditawarkan departemen SDM dapat membantu para pegawai mengembangkan tujuan karir dan memperoleh alur karir yang tepat. Bimbingan/konseling karir adalah upaya untuk menentukan jalur karir yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang paling tepat, yang dapat dilakukan melalui tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karir yang paling efektif. Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah memberikan jasa konseling kepada para pekerja. Dalam memberikan konseling, 2 (dua) hal yang harus dipertimbangkan, yaitu mendorong pegawai yang bersangkutan sendiri melalui dirinya dan memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin terjadi di lingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karir orang

yang bersangkutan.

Notoatmodjo (2009:169) mengatakan bahwa melihat pentingnya pengembangan karir, maka sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor untuk karir bagi karyawan (*career counselor*). Pengembangan karir dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab suatu organisasi. Konselor karir adalah seseorang yang mampu dan bersedia mendengarkan minat karyawan dan menyediakan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang terkait. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat pegawai dengan mengelola dan menafsirkan sikap, keterampilan dan psikologis pegawai melalui beragam tes.

Dessler (2009:10) menyebutkan konseling karir dengan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karir dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis. Menurut Noe, *et. al.* (2008:553) pembimbing dalam hubungan kepenasihatatan merupakan karyawan berpengalaman, yaitu karyawan senior yang produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman.

Handoko (2008:130) menjelaskan bahwa bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan dan memberikan informasi pekerjaan tertentu. Atau

pembimbing bisa membantu para karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan keterampilan. Bimbingan karir mencakup penilaian diri karyawan. Disamping rencana hidup, penilaian diri juga meliputi persediaan diri. Komponen-komponen persediaan diri menyangkut semua bakat dan minat kerja, serta berbagai keterampilan dan kecakapan karyawan.

Adapun menurut Mondy (2008:249-2250) bahwa sejumlah metode untuk perencanaan dan pengembangan karir antara lain *Manager/Employee Self-Service* dan diskusi dengan orang-orang berpengetahuan. Banyak perusahaan memberi manajer kemampuan *online* untuk membantu para karyawan dalam merencanakan jalur karir mereka dan mengembangkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan. Dalam diskusi formal, atasan dan bawahan bisa sama-sama menyepakati aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir yang terbaik.

Pelayanan konseling karir memberi kesempatan kepada semua orang dari berbagai usia dan latarbelakang untuk mengetahui keterampilan, kekuatan, dan potensinya untuk berbagai jenis pekerjaan, dan memilih pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dan kepribadian pegawai.

Handoko (2008:127-128) menjelaskan bahwa perencanaan karir perlu karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan *staffing* organisasi diwaktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karir. Berbagai manfaat yang

akaan diperoleh bila departemen personalia terlibat dalam perencanaan karir adalah mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan perputaran karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, mengurangi penimbunan, memuaskan kebutuhan karyawan dan membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Dengan demikian perusahaan-perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karir dan terutama keamanan karir mereka. Organisasi harus memulai program perencanaan karir organisasional hanya jika program tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dimasa kini dan dimasa yang akan datang.

Kemudian oleh Mondy (2008:244) dikemukakan bahwa program-program perencanaan karir diharapkan mencapai satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut ini : Pengembangan efektif bakat yang ada, peluang-peluang penilaian diri untuk para karyawan dengan mempertimbangkan jalur-jalur karir baru atau nontradisional, pengembangan jalur-jalur karir yang lintas divisi dan lokasi geografis, pembuktian akan komitmen nyata pada peluang kerja setara dan tindakan afirmatif, pemenuhan akan kebutuhan pengembangan khusus para karyawan, peningkatan kinerja, peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan yang menghasilkan penurunan (*turn over*), dan metode untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan

Untuk membantu penulis melihat hal-hal terbaru yang dapat dikaji dalam masalah pengembangan karir ini, maka berikut ini disajikan beberapa hasil penelitian yang relevan :

Tabel 2.2
Matriks Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Temuan
1	Kimberly S. McDonald, (2005)	Relevansi Pengembangan Karir dalam Pengembangan SDM	Penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi kelangkaan wacana dan praktik dari perspektif SDM.
2	Amrullah, (2005)	Pengembangan Pegawai berpengaruh terhadap Pelayanan Prima (Studi Kasus pada Kantor Bersama Samsat Kota Nunukan)	Pengembangan pegawai yang dilakukan pada suatu instansi pemerintah, dapat berpengaruh bagi pelaksanaan tugas dalam pelayanan prima bagi masyarakat
3	Ajib Rakhmawanto, (2007)	Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Karir	Mayoritas instansi pemerintah belum menggunakan metode yang baik dalam melakukan pengembangan PNS, serta pengaruh para pimpinan dan sistem lembaga pemerintahan punya peran dominan dalam pengembangan PNS.
4	Joko Purwono, dkk (2008)	Pelaksanaan Promosi Jabatan Struktural di Setjen Departemen Pertanian	Menurut persepsi responden pelaksanaan promosi jabatan structural belum mencerminkan sistem yang adil dan transparan.

5	Edi Pringadi (2008)	Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pertamina Persero PDPN Jakarta)	Manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir karyawan
6	Loli Novita (2008)	Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan)	Sistem promosi belum sepenuhnya didasarkan pada faktor kemampuan, prestasi kerja dan pengalaman kerja
7	Rosmadia (2009)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Wanita Kelas IIA Medan	Secara simultan dan parsial pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan serta prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai.
8	Sudarwaji Edi Yuwono Trihadi (2010)	Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Faktor Karakteristik Pejabat Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pejabat Struktural BPPT	Diklatpim, faktor karakteristik dan kinerja pejabat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pejabat struktural BPPT. Saran kebijakan yakni perencanaan karir harus dikelola dengan baik dan harus jelas, dan Diklatpim dapat diarahkan untuk meningkatkan kinerja.
9	Ana Priyanga (2010)	Perencanaan dan Pengembangan Karir	Perencanaan karir terdiri atas dua elemen yaitu : <i>Pertama</i> perencanaan karir individual meliputi penilaian diri, penilaian

			pasar tenaga kerja, penyusunan tujuan karir, pencocokan kesempatan dengan kebutuhan dan strategi karir, dan perencanaan transisi karir, kemudian <i>Kedua</i> perencanaan karir organisasional yang meliputi pendidikan karir, penyediaan informasi dan bimbingan karir.
10	Syafrizal Helmi Situmorang (2011)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PTPN II Medan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan serta prestasi kerja dengan pengembangan karir karyawan.
11	Edy Sijaya, (2012)	Analisis Penempatan Pejabat Struktural di Pemerintahan Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo	Penempatan pejabat struktural kurang disesuaikan dengan pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan etika seorang pegawai
12	Sofyan Sahara, (2012)	Relasi Politik dan Administrasi Dalam Promosi Jabatan	- Dalam temuan ini dominasi politik lebih besar dalam proses promosi jabatan; - Dominasi tersebut dapat dilihat dari kuatnya intervensi aktor politik dan penerapan nilai representatif dalam promosi jabatan dengan melihat unsur keterwakilan wilayah/etnis; - Bahwa dalam proses promosi jabatan, intervensi bukan hanya dilakukan oleh anggota DPRD tetapi intervensi

			yang lebih kuat justru berasal dari kelompok pendukung/tim sukses melalui relasi kekerabatan.
--	--	--	---

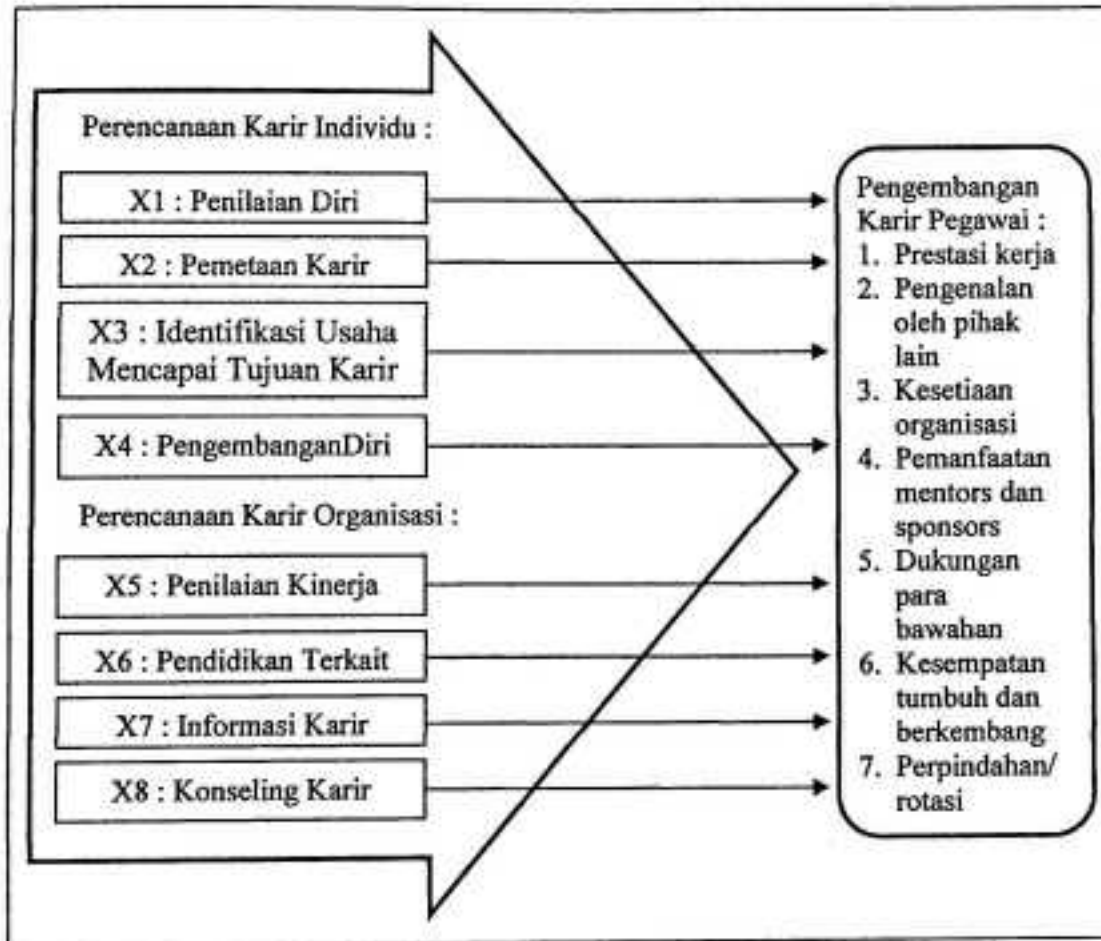
2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka konseptual merupakan kerangka pikir penulis dalam melakukan penelitian dengan berpedoman pada definisi konseptual yang dirumuskan dari tinjauan teoritis yang digunakan.

Pengembangan karir merupakan proses pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan karir. Fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan karir pegawai secara sistematis. Pengembangan karir harus menyesuaikan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Apabila tujuan-tujuan karir pegawai telah disetujui bersama dan ditentukan, maka kegiatan-kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi. Perencanaan karir merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus-menerus selama kehidupan atau masa kerja seorang pegawai. Yaitu dimulai sejak seseorang diterima sebagai pegawai baru sampai dengan yang bersangkutan pensiun.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, hubungan dan pengaruh penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan terkait karir, informasi karir dan konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai dapat digambarkan melalui kerangka berfikir sebagai berikut :

Gambar 2.5
Kerangka Pikir Penelitian



2.4. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian, penulis mencoba mengemukakan dugaan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor penilaian diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor pemetaan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Samarinda.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor identifikasi usaha mencapai tujuan karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor pengembangan diri terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor pendidikan terkait karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor informasi karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
8. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.
9. Faktor-faktor penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan terkait karir, informasi karir, dan konseling karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

2.5. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel

Definisi konseptual adalah penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas dan tegas. Konsep tersebut telah dikemukakan para ahli atau pakar, sehingga definisi tersebut telah menjadi teori. Definisi konseptual variabel adalah sebagai berikut :

1. Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri. Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.
2. Dessler (2005:7) mengatakan bahwa untuk karyawan individual, proses perencanaan karir berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.
3. Dessler (2009:35) mengatakan bahwa pegawai harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat (berdasarkan orientasi pekerjaan, keterampilan, jangka karir dan preferensi pekerjaan), dan juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun kedepan.
4. Notoatmodjo (200:61) mendefinisikan bahwa pengembangan diri (*personal development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin.
5. Noe, *et. al.* (2008:541) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance*

appraisal) sebagai proses mengukur kinerja para karyawan. Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

6. Siagian (200:211-214) mengatakan bahwa pendidikan tentang perencanaan karir yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karir yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, lokakarya dan seminar.
7. Siagian (200:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karir dalam organisasi.
8. Dessler (2009:10) menyebutkan konseling karir dengan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karir dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis.
9. Menurut Dessler (2005:6) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pementapan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang.

Adapun definisi operasional adalah batasan-batasan yang ditetapkan tentang batasa-batasan definitif dari variabel-variabel yang

digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian. Operasionalisasi variabel adalah proses mendefinisikan variabel dengan tegas, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat diukur. Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden, digunakan kuesioner dengan pengukuran yang menggunakan Skala *Likert* sebagaimana dalam lampiran penelitian ini. Pertanyaan tersebut dijadikan alat ukur untuk mendapatkan data yang diperlukan. Variabel, definisi operasional variabel, indikator dan skala pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.3
Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Penilaian Diri	Proses mempelajari diri sendiri untuk menentukan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku	a. Pengenalan kekuatan dan kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan dan jangkar karir oleh pegawai, dan menyesuaikan dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. b. Pemahaman keterampilan, pengetahuan, motivasi dan potensi yang dapat dikembangkan dan berhubungan dengan kesempatan karir. c. Penentuan dan evaluasi minat karir, nilai-nilai, bakat dan kecenderungan perilaku yang	1=Sangat Tidak Setuju 2=Tidak Setuju 3=Ragu-ragu 4=Setuju 5=Sangat Setuju

			mengarah pada tujuan karir. d. Menghindari kesalahan yang dapat mempengaruhi kemajuan karir dan menentukan opsi pekerjaan, kebutuhan diklat dan tujuan karir.	
2.	Pemetaan Karir	Suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu	a. Gambaran mengenai jabatan-jabatan, kedudukan, dan jalur karir serta persyaratan jabatan. b. Pencairan informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan, sistem promosi yang berlaku dan diklat yang diperlukan. c. Menilai tipe kesempatan yang tersedia, mempertimbangkan peluang karir dan menganalisa pilihan karir. d. Penyesuaian kesempatan dengan kebutuhan, tujuan pribadi, kualitas, sasaran dan strategi karir.	
3.	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	Usaha-usaha yang perlu dilakukan agar prospek karir pegawai dapat direalisasikan	a. Mempertemukan keahlian, keinginan, tujuannya dan mencapai karir yang menunjang minat, kemampuan, nilai-	

		secepat mungkin dan semakin dekat dengan tujuan karir yang dipetakan.	nilai dan keahlian. b. Identifikasi sasaran karir dan jalur karir, mencari cara meningkatkan diri untuk menuju sasaran karir. c. Menggali kemampuan-kemampuan potensial untuk menuju sasaran karir. d. Persiapan langkah-langkah untuk mengejar karir atau mencari kompetensi lebih lanjut.	
4.	Pengembangan Diri	Proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dimiliki dapat terwujud semaksimal mungkin	a. Pengembangan potensi atau kemampuan yang dimiliki agar berubah menjadi kekuatan nyata. b. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pengembangan. c. Pengembangan berbagai pengetahuan keterampilan baru, dan proses pembelajaran yang terus-menerus. d. Peningkatan kemampuan diri melalui pendidikan formal dan informal.	
5.	Penilaian Kinerja	Penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai	a. Informasi penilaian kinerja yang berasal dari informasi pendidikan, pengalaman kerja, informasi riwayat	

			pekerjaan, catatan dan rekomendasi promosi, kenaikan gaji dan partisipasi aktif dalam berbagai program dan diklat. b. Mencatat kekuatan dan kelemahan, dan membuat penilaian yang cermat terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai. c. Penilaian berorientasi masa depan terhadap potensi yang perlu digali, promosi ke jabatan yang lebih tinggi atau kepentingan alih tugas. d. Mengidentifikasi dan mengungkapkan kebutuhan pengembangan pegawai.	
6.	Pendidikan Terkait Karir	Upaya untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan pegawai akan karir yang dapat dicapai dalam organisasi melalui berbagai macam teknik pendidikan.	a. Program pendidikan dan pelatihan. b. Menambah pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan peningkatan karir. c. Program pendidikan formal bagi pegawai yang ditunjuk tugas belajar dan pemberian ijin belajar. d. Pengalaman dari pendidikan dan pelatihan.	

7.	Informasi Karir	Penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karir dalam organisasi sebagai bagian dari sistem informasi SDM	a. Penyediaan data dan informasi mengenai pilihan dan kesempatan karir, arah karir, dan jalur kemajuan karir dalam organisasi. b. Pemberian informasi tentang deskripsi/spesifikasi jabatan dan lowongan jabatan/pekerjaan tertentu. c. Pemberian informasi tentang model dan sistem pengembangan karir yang berlaku. d. Informasi karir berupa tujuan, arah dan jalur pengembangan serta persiapan diri untuk berkarir.	
8.	Konseling Karir	Pemberian jasa konseling dalam upaya menentukan jalur karir yang paling tepat bagi seorang pegawai oleh konselor atau melalui tes-tes bakat.	a. Pejabat/atasan sebagai pembimbing (konselor) yang cakap sebagai sumber saran b. Menyingkap minat pegawai, memberikan informasi pekerjaan, dan diskusi untuk menyepakati aktivitas perencanaan dan memberikan saran pekerjaan/jabatan tertentu. c. Membantu pegawai dalam merencanakan jalur karier dan mengembangkan	

			kompetensi yang diperlukan. d. Mendorong pegawai melalui dirinya dan memperhitungkan perubahan yang terjadi pada organisasi.	
9.	Pengembangan Karir Pegawai	Proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier meliputi aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.	a. Peningkatan prestasi kerja, kemampuan teknis, teoritis konseptual, moral pegawai, dan mempunyai kompetensi yang baik. b. Pengenalan oleh pihak lain melalui penyelesaian tugas tepat waktu, penampilan menarik simpati, bersedia dan siap terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi dan tindakan-tindakan lain sejenis yang dapat menumbuhkan kesan positif tentang dirinya. c. Peningkatan loyalitas dan kesetiaan organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai, penurunan tingkat <i>turnover</i>/perputaran pegawai. d. Pemanfaatan penasehat (<i>mentors</i>) yang dapat membantu	

			pegawai menemukan jawaban akan tujuan karier yang realistik, memberikan dukungan, saran, umpan balik, penerimaan dan <i>Sponsors</i> bersedia mencalonkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti program pengembangan karier dan mengusulkan pegawai untuk dipromosikan. e. Dukungan para bawahan pada usaha mensukseskan tugas atasan dan atasan juga mendukung bawahan pada pengembangan kariernya. f. Kesempatan pegawai untuk tumbuh dan berkembang secara mental intelektual dan profesional, memanfaatkan berbagai kesempatan program pendidikan dan pelatihan. g. Perpindahan/ rotasi pegawai lintas bagian/organisasi, untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik	
--	--	--	---	--

			sebagai bagian strategi karier dan untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas.	
--	--	--	--	--

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pengujian terhadap hipotesis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Wilayah penelitian kuantitatif adalah perilaku sosial yang memiliki gejala yang tampak, dapat diamati, dapat dikonsepskan, dan dapat diukur sebagai variabel-variabel yang muncul di masyarakat. Jenis data yang digali merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan agar data dapat dianalisa menggunakan statistik.

Separuh dari kegiatan penelitian kuantitatif adalah proses teori atau proses berteori. Pada proses ini peneliti melakukan analisis-analisis deduktif untuk mencoba menjawab permasalahan yang sedang dihadapi. Pada penelitian kuantitatif, teori atau paradigma teori digunakan untuk menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, menemukan hipotesis, menemukan konsep-konsep, menemukan metodologi, dan menemukan alat-alat analisis data (Bungin, 2005:25).

Paradigma penelitian adalah kuantitatif-positivisme, Bungin (2005:31) menjelaskan bahwa dalam ilm-ilmu sosial mengenal paradigma kuantitatif-positivisme sebagai salah satu paradigma yang sangat berpengaruh. Gagasan-gagasan positivisme dalam paradigma kuantitatif dianggap sebagai akar paradigma tersebut. Paradigma ini adalah tradisi

pemikiran Perancis dan Inggris yang antara lain diilhami oleh David Hume, John Locke, dan Berkeley yang menekankan pengalaman sebagai sumber pengetahuan dan memandang pengetahuan memiliki kesamaan hubungan dengan pandangan filsafat yang dikenal dengan nama positivisme serta seringkali juga disebut dengan berbagai label lain, seperti *empirisme*, *behaviorisme*, *naturalism*, dan *sainsisme*. Tradisi positivisme ini kemudian melahirkan pendekatan-pendekatan paradigma kuantitatif dalam penelitian sosial dimana objek penelitian dilihat memiliki keberaturan yang naturalistik, empiris, dan *behavioristic*, dimana semua objek penelitian harus dapat direduksi menjadi fakta yang dapat diamati, tidak terlalu mementingkan fakta sebagai makna namun mementingkan fenomena yang tampak, serta bebas nilai atau objektif dengan menentang habis-habisan sikap-sikap subjektif.

Format penelitian kuantitatif yang akan digunakan adalah format eksplanasi. Format eksplanasi dimaksud untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain. Karena itu penelitian eksplanasi menggunakan sampel dan hipotesis. Untuk menguji hipotesis digunakan statistik inferensial. Beberapa pakar mengatakan format eksplanasi digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori. Juga dikatakan penelitian eksplanasi memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik inferensial

(Bungin, 2005:38).

Penelitian dengan format eksplanasi ini dilakukan melalui survei. Pada format eksplanasi survei, peneliti membangun hipotesis penelitian dan mengujinya di lapangan karena format penelitian ini bertujuan mencari hubungan sebab-akibat dari variabel-variabel yang diteliti, dengan demikian statistik inferensial merupakan alat utama dalam analisis data. Survei memusatkan perhatian pada persoalan-persoalan yang tidak mendalam, bersifat dipermukaan saja dengan sebanyak-banyaknya data yang dapat direkam, sehingga survei memiliki sifat pemairan, yaitu aktivitas yang bergerak di permukaan.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh variabel-variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel tergantung atau terikat (*dependent variable*). Penulis mendesain konsep interaksi antar variabel-variabel penelitian yaitu menguji pengaruh penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karir, informasi karir dan konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai. Maka penelitian kuantitatif yang digunakan bertujuan mencari hubungan antara variabel-variabel tersebut, kemudian hubungan-hubungan itu diuji satu sama lain.

Pembahasan mengenai hubungan variabel penelitian kuantitatif pada umumnya tertumpu pada pembicaraan mengenai hubungan *asimetris*. Hubungan ini mendeskripsikan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain. Hubungan asimetris yang menjadi

pusat perhatian dalam analisis variabel dalam penelitian ini yaitu hubungan *multivariat*. Hubungan multivariat variabel bebas yang diuji terdiri dari sub-sub variabel yang lebih kecil lagi. Variabel bebas adalah sebagai kumpulan variabel bebas (komposit variabel bebas) yang mempengaruhi variabel tergantung (tunggal) yang tidak terdiri dari sub-sub variabel yang lain. Ada delapan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karir, informasi karir dan konseling karir, pengaruh-pengaruh variabel bebas tersebut akan diuji untuk melihat seberapa besar pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Keseluruhan unsur-unsur tersebut memiliki beberapa karakteristik, baik yang karakteristiknya sama (homogen) maupun yang tidak sama (heterogen). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda yang menjadi sumber data penelitian. Dilihat dari penentuan sumber data, maka populasi ini merupakan populasi terbatas yaitu pegawai yang bekerja pada jalur struktural maupun fungsional pada bagian-bagian di Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Pemilihan populasi terbatas tersebut didasarkan pada keterbatasan waktu dan pertimbangan bahwa bagian-

keseluruhan individu anggota populasi relatif memiliki sifat-sifat individual, dimana sifat tersebut membedakan individu anggota populasi yang satu dengan yang lainnya.

Rancangan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rancangan Sampel Nonprobabilitas, artinya bahwa tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporsional Sampling*, yaitu peneliti mengambil wakil-wakil dari unit-unit populasi dengan sistem perwakilan yang berimbang. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2006:67) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)}$$

Keterangan :

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = *Margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Berdasarkan rumus tersebut, dengan *margin of error* (e) sebesar 10 %, maka diperoleh sampel yang diambil sebanyak 71 orang pegawai sebagai responden, dengan perhitungan :

$$n = \frac{241}{1 + ((241 \cdot (0,10)^2))}$$

$$n = 70,6744 = 71$$

Setiap unit populasi diwakili oleh sampel secara berimbang, yaitu yang mewakili setiap strata tingkat jabatan. Penulis menggunakan

perbandingan jumlah pegawai pada setiap strata dengan jumlah pegawai keseluruhan untuk menakar pembagian yang berimbang dari 71 responden. Hasil perbandingan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
1.	Jabatan Eselon II	5	2
2.	Jabatan Eselon III	11	3
3.	Jabatan Eselon IV	32	9
4.	Staf/Jabatan Fungsional Umum	193	57
Total		241	71

Sumber : Data Primer 2014

Pemilihan sampel pada setiap strata dilakukan dengan cara mengundi secara acak terhadap jumlah pegawai pada setiap strata jabatan dan diambil sebanyak jumlah sampel.

Responden dalam penelitian dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan tingkatan jabatan, golongan ruang, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja. Untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi maka analisis data menggunakan teknik distribusi frekuensi yaitu dilakukan dengan menghitung frekuensi data tersebut kemudian dipresentasikan. Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 71 kuesioner dengan tingkat *respon rate* sebesar 100%.

3.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dirancang dengan maksud sebagai perangkat lunak dari seluruh rangkaian proses pengumpulan data penelitian di lapangan. Instrumen penelitian digunakan untuk menangkap atau menghimpun data sebanyak dan sevalid mungkin. Pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan sejumlah kuesioner kepada responden. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner tertutup, yaitu responden hanya diberi kesempatan untuk memilih jawaban yang telah disediakan berupa skala bertingkat. Daftar pertanyaan atau kuesioner merupakan suatu daftar tertulis yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai seberapa besar pengaruh penilaian diri, pemetaan karir, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karir, informasi karir dan konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai.

Kehadiran instrumen penelitian di depan responden (khususnya untuk instrument kuesioner) adalah benar-benar berperan sebagai pengganti (substitusi) dan bukan suplemen penelitian (Bungin, 2009:5). Pengukuran data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan pengukuran interval. Data interval menunjukkan jenjang penilaian dengan skala yang lebih jelas (Sumarsono, 2004:47). Teknik pengukuran (teknik penskalaan) dengan kuesioner yang digunakan untuk pengukuran sikap responden adalah dengan teknik *Likert's Summated Rating* (LSR). Skala Likert merupakan metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan

positif ataupun negatif terhadap suatu pertanyaan. Pertanyaan tertutup dalam kuesioner tersebut dengan menggunakan *Numerical Scale* 1-5 dengan alternatif jawaban :

- a. Nilai 1 menunjukkan responden Sangat Tidak Setuju (STS);
- b. Nilai 2 menunjukkan responden Tidak Setuju (TS);
- c. Nilai 3 menunjukkan responden Ragu-ragu (RR);
- d. Nilai 4 menunjukkan responden Setuju (S); dan
- e. Nilai 5 menunjukkan responden Sangat Setuju (SS).

Data dari responden yang memberikan jawaban melalui kuesioner tersebut diatas merupakan data dan sumber data primer dari penelitian ini. Sedangkan data sekunder sebagai data pendukung yang berhubungan dengan penelitian berupa buku-buku, jurnal, penelitian-penelitian terdahulu, data *online*, data-data kepegawaian, data formasi, dan data-data implementasi manajemen kepegawaian yang lain di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda yang merupakan data atau keterangan yang relevan dengan masalah penelitian.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Metode kuesioner merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, kuesioner dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan

kuesioner langsung, yaitu kuesioner yang secara langsung diisi oleh responden. Jenis pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner merupakan pertanyaan tertutup, yaitu semua alternatif jawaban responden sudah disediakan oleh peneliti. Responden tinggal memilih alternatif jawaban yang dianggapnya sesuai.

Persiapan metode kuesioner dilakukan dengan penyusunan materi kuesioner, bentuk umum sebuah kuesioner terdiri dari bagian pendahuluan berisikan petunjuk pengisian kuesioner, bagian identitas berisikan identitas responden, kemudian memasuki bagian isi angket. Penyusunan substansi dan tata urutan pertanyaan dalam daftar pertanyaan didasarkan pada variabel dan indikator-indikator yang akan diteliti. Variabel bebas yang akan diukur dalam penelitian ini adalah penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, rencana pengembangan diri yang dilakukan oleh pegawai dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai dan penilaian kinerja, pendidikan karir, informasi karir, serta konseling karir yang dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda dengan alternatif jawaban yang ditawarkan terhadap indikator-indikator dalam kuesioner. Terhadap kuesioner yang telah disusun selanjutnya dilakukan penggandaan sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan. Pendistribusian kuesioner dengan cara disebarakan kepada pegawai di masing-masing bagian dalam lingkup Sekretariat Daerah Kota Samarinda yang dijadikan sampel penelitian.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden, dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti untuk kemudian dilaksanakan pengumpulan data. Selanjutnya adalah pengolahan data dengan melalui tahap memeriksa (*editing*), proses pemberian identitas (*coding*) dan proses pembeberan (*tabulating*) (Bungin, 2005:8). Melalui *editing*, data diperbaiki apabila data yang terhimpun belum memenuhi harapan peneliti, kurang atau terlewatkan, tumpang tindih, berlebihan bahkan terlupakan. Dengan *coding*, data yang telah diedit tersebut diberi identitas sehingga memiliki arti tertentu pada saat dianalisis. Bagian terakhir dari pengolahan data adalah *tabulating*, yaitu memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya.

Jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala *Likert* diberi nilai *numerikal* 1,2,3,4 dan 5, setiap skor yang diperoleh dengan skala *Likert* memiliki tingkat pengukuran ordinal. Analisis statistik parametrik (statistik yang bergantung pada distribusi tertentu dan yang menetapkan adanya syarat-syarat tertentu tentang parameter populasi seperti pengujian hipotesis dan penaksiran parameter) dengan analisis Regresi Berganda, memerlukan terpenuhinya persyaratan bahwa skala pengukuran minimal interval, sedangkan bila dari data penelitian diperoleh data yang memberikan skala pengukuran ordinal (kebanyakan dalam kasus-kasus penelitian sosial), agar analisis tersebut dapat dilanjutkan maka sebelum melakukan pengolahan data dengan statistik parametrik skala pengukuran ordinal harus dinaikkan (ditransformasikan) ke dalam

skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dari Hays (1976:20).

Method of Successive Interval adalah metode penskalaan untuk menaikkan skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval. Tahapan merubah data ordinal menjadi skala interval berurutan (*Method of Successive Interval*) adalah :

1. Menentukan frekuensi setiap respon.
2. Menentukan proporsi setiap respon dengan membagi frekuensi dengan jumlah sampel.
3. Menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap respon sehingga diperoleh proporsi kumulatif masing proporsi kumulatif yang dianggap menyebar mengikuti sebaran normal baku.
4. Menentukan Z untuk masing-masing proporsi kumulatif yang dianggap menyebar mengikuti sebaran normal baku.
5. Menghitung *scale value* (SV) untuk masing-masing respon.
6. Mengubah *scale value* (SV) terkecil menjadi sama dengan 1 (satu) dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil sehingga diperoleh *Transformed Scale Value* (TSV).

Setelah didapatkan nilai dengan skala interval selanjutnya untuk menganalisis alat pengumpul data (kuesioner), dilakukan pengujian terhadap validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan) kuesioner yang diajukan. Menurut Sumarsono (2004:77) uji validitas dan reliabilitas terhadap alat (instrument) pengumpul data perlu dilakukan agar instrumen

dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat pengukur. Langkah-langkah pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.4.1. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Suatu dimensi atau indikator dikatakan valid apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk amatan dengan tepat (Yamin dan Kurniawan, 2009:43). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu alat ukur (kuesioner). Untuk mendapatkan data yang lebih valid dilakukan uji validitas internal dengan menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y) menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana,

r_{xy} = koefisien korelasi sederhana antara skor butir (x) dengan skor variabel (y)

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x)

$\sum y$ = jumlah skor variabel (y)

$\sum x^2$ = jumlah skor butir (x) kuadrat

$\sum y^2$ = jumlah skor variabel (y) kuadrat

$\sum xy$ = jumlah perkalian skor butir (x) dan skor variabel (y)

Indikator yang valid adalah indikator yang memiliki tingkat *measurement error* yang kecil. Dikatakan instrument penelitian valid apabila r -hitung lebih besar dari r -tabel.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi

data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen dengan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu skala pengukuran dikatakan valid bila dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi antara skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Dengan sampel penelitian sebanyak 71 orang, maka ditemukan besarnya $r\text{-tabel}$ ($n=71$, $\alpha=5\%$) yaitu 0,24.

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Instrument dikatakan *reliabel* apabila instrument tersebut cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black (dalam Yamin dan Kurniawan, 2009:177) bahwa : "Reliabilitas merupakan serangkaian indikator gagasan laten yang konsisten dalam pengukurannya. Dalam istilah yang lebih formal, *reliabilitas* adalah tingkatan dimana serangkaian dua atau lebih indikator berbagi di dalam pengukuran gagasan mereka. Indikator gagasan yang dapat dipercaya sangat berhubungan, menunjukkan bahwa mereka semua mengukur gagasan laten yang sama. Ketika reliabilitas menurun, indikator menjadi kurang konsisten, sehingga menjadi indikator gagasan laten yang lebih buruk".

Suatu alat ukur yang *reliable* adalah alat ukur yang mempunyai

tingkat *reliabilitas* yang tinggi. Secara empirik, tinggi rendahnya *reliabilitas* ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut *koefesien reliabilitas*. *Koefesien reliabilitas* berkisar antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi *koefesien reliabilitas* (mendekati angka 1), maka semakin *reliable* alat ukur tersebut. Batas kritis nilai alpha (α) untuk mengindikasikan kuesioner yang *reliable* adalah 0,60.

Untuk *realibilitas* dari konstrak variabel dapat dilihat dari tabel *Reliability Statistics* pada program SPSS Versi 17.0. Yaitu dengan melihat *Cronbach's Alpha*, dengan perhitungan formula statistik sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right\}$$

Dimana,

k = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan

S_x^2 = varians skor tes

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Masalah *reliabilitas* instrument berkaitan dengan masalah ketepatan hasil. Analisis *reliabilitas* penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik *item-item* dalam kuesioner berhubungan satu dengan lainnya.

3.5. Metode Analisis Data

Statistika memegang peranan penting dalam analisis data penelitian, oleh karena itu peneliti menggunakan *software* komputer sebagai alat penelitian untuk pengolahan data statistika dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) Versi 17.0. Peranan dan bantuan statistik adalah untuk memberikan deskripsi terhadap gejala-gejala, membuat ramalan dan memberikan kontrol terhadap gejala-gejala tersebut. Ada dua model pengolahan dan analisis data statistik untuk penelitian sosial yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik inferensial. Statistik inferensial dibutuhkan dalam mendeskripsikan gejala-gejala ilmu sosial dan untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan-hubungan antar gejala-gejala sosial yang muncul. Sebagaimana yang di jelaskan oleh Bungin (2005:171) pengolahan data penelitian dengan statistik inferensial digunakan pada penelitian eksplanasi yang bertujuan tidak saja mendeskripsikan keadaan gejala sosial yang tampak, tetapi lebih jauh lagi ingin melihat hubungan-hubungan kausalitas antara gejala-gejala tersebut.

3.5.1. Analisis Faktor

Analisis faktor adalah suatu analisis data untuk mengetahui faktor-faktor yang dominan dalam menjelaskan suatu masalah. Analisis faktor merupakan salah satu teknik statistik multivariat. Analisis faktor berguna untuk menganalisis sejumlah variabel dari suatu pengamatan yang

dititikberatkan dari teori dan kenyataan yang sebenarnya dan menganalisis interkorelasi (hubungan) antar variabel tersebut untuk menetapkan apakah varias-variasi yang tampak dalam variabel tersebut berasal atau berdasarkan sejumlah faktor dasar yang jumlahnya lebih sedikit dari jumlah variasi yang ada di dalam variabel.

Hair, Anderson dan Tatham, Black (dalam Yamin dan Kurniawan, 2009:179) mengatakan : "Faktor analisis, termasuk variasi seperti analisis komponen dan faktor analisis umum adalah pendekatan statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan diantara beberapa variabel dan menjelaskan variabel-variabel ini dalam keadaan umumnya berdasarkan dimensi (faktor). Tujuannya adalah untuk mencari cara menyingkat informasi yang terdapat dalam beberapa variabel asal menjadi serangkaian variabel yang lebih kecil (faktor) dengan meminimalkan kehilangan informasi".

Selanjutnya Yamin dan Kurniawan (2009:179) menjelaskan bahwa dalam analisis faktor, dikenal dua pendekatan utama, yaitu *exploratory factor analysis* dan *confirmatory factor analysis*. *Exploratory factor analysis* digunakan bila banyaknya faktor yang terbentuk tidak ditentukan terlebih dahulu. Sedangkan *confirmatory factor analysis* digunakan apabila faktor yang terbentuk telah ditetapkan terlebih dahulu.

Analisis faktor konfirmatori ditujukan untuk menguji validitas dan *realibilitas* atau untuk menguji konsep teori atau konstruk, atau laten variabel, yang tidak dapat di observasi langsung. Jadi pada prinsipnya kita

hanya akan melakukan konfirmasi berdasarkan teori atau konsep yang sudah ada terhadap keakuratan (*valid* dan *reliable*) instrumen yang kita buat.

Uji validitas faktor dilakukan untuk melihat seberapa besar korelasi antara faktor satu dengan yang lain yang menjadi pembentuk variabel. Jika ditentukan korelasi yang cukup kuat diantara faktor-faktor pembentuk maka faktor tersebut dinyatakan memang sebagai pembentuk variabel. Besarnya matrik korelasi yang lazim digunakan adalah 0,5. Dengan diperolehnya skor faktor, maka analisis faktor merupakan langkah awal (sebagai data input) dari berbagai metode analisis data yang lain termasuk analisis regresi berganda.

3.5.2. Analisis Regresi Berganda

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi, yaitu sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel *output/dependen* (Y) dengan satu atau beberapa variabel *input/independen* (X). Hubungan matematis digunakan sebagai suatu model regresi yang digunakan untuk meramalkan atau memprediksi nilai output (Y) berdasarkan nilai input (X) tertentu. Dengan analisis regresi, akan diketahui variabel *independen* yang benar-benar signifikan memengaruhi variabel *dependen* dan dengan variabel *independen* yang signifikan tadi dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel *dependen*. Model regresi linier sesungguhnya

mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel *dependen* dengan setiap variabel *independen* (Yamin dan Kurniawan, 2009:180).

Analisis regresi yang akan diaplikasikan adalah Analisis Regresi Berganda. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black (dalam Yamin dan Kurniawan, 2009:180) bahwa "Regresi berganda adalah metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas. Tujuan analisis regresi berganda adalah untuk memperkirakan perubahan repsons pada variabel terikat terhadap beberapa variabel bebas".

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Analisis ini menunjukkan bahwa variabel terikat akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel bebas. Uji regresi dimaksud untuk menguji bagaimana pengaruh variabel X1 yaitu penilaian diri, X2 yaitu pemetaan karir, X3 yaitu identifikasi usaha mencapai tujuan karir, X4 yaitu rencana pengembangan diri, X5 yaitu penilaian kinerja, X6 yaitu pendidikan karir, X7 yaitu informasi karir dan X8 yaitu konseling karir sebagai variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel Y yaitu pengembang karir pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Persamaan analisis multiple regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_8X_8 + e$$

Dimana,

- Y = pengembangan karir pegawai
- X₁ = penilaian diri
- X₂ = pemetaan karir
- X₃ = identifikasi usaha mencapai tujuan karir
- X₄ = rencana pengembangan diri
- X₅ = penilaian kinerja
- X₆ = pendidikan karir
- X₇ = informasi karir
- X₈ = konseling karir
- a = konstanta regresi untuk setiap Y
- b = koefisien regresi untuk setiap Y
- e = error atau faktor pengganggu

Asumsi mendasar dalam analisis regresi adalah :

- a. Residu mengikuti fungsi distribusi normal.
- b. Varians residu konstan untuk setiap data pengamatan (*homoskedastisitas*).
- c. Tidak terdapat *autokorelasi* antara residu untuk setiap data pengamatan.
- d. Tidak terdapat problem *multikolinieritas* antara variabel dependent.

Pemilihan model regresi terbaik adalah penentuan variabel bebas mana yang akan dimasukkan dalam model regresi sehingga model tersebut dapat menjelaskan perilaku variabel terikat dengan baik. Untuk memperoleh suatu taksiran model regresi berganda yang terbaik dimana variabel bebas yang terlibat dalam model merupakan variabel yang signifikan dan layak secara statistik untuk dimasukkan dalam model regresi linier berganda, maka metode yang dipilih dalam penelitian ini

adalah metode *Stepwise*. Teknik ini dilakukan dengan beberapa tahapan yang pada masing-masing tahapan diputuskan variabel mana yang merupakan prediktor terbaik untuk dimasukkan ke dalam model. Metode ini digunakan untuk menyeleksi semua variabel bebas yang dilibatkan sehingga pada akhirnya hanya variabel bebas yang menghasilkan taksiran yang signifikan saja yang akan dimasukkan dalam model taksiran regresi linier berganda. Model regresi yang diajukan perlu dilakukan Uji Hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu dengan Uji t, dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan diuji dengan Uji F.

3.5.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Secara teoritis model yang digunakan dalam penelitian ini akan menghasilkan nilai parameter penduga yang sah bila memenuhi asumsi normalitas dan tidak *autokorelasi*, *multikolinieritas* dan *heteroskedastisitas*. Untuk itu perlu dilakukan uji normalitas dan uji penyimpangan asumsi klasik dengan menggunakan uji *autokorelasi*, uji *multikolinieritas* dan uji *heteroskedastisitas* sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi

normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Normality Plot* dengan dasar pengambilan keputusan melihat grafik PP-Plot yaitu jika terlihat sebaran data bergerombol disekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data, data tersebut bisa dikatakan normal.

3.5.3.2. Uji Autokorelasi

Uji *autokorelasi* dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem *autokorelasi*. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari *autokorelasi*. Pengujian *autokorelasi* dilakukan dengan menggunakan *Durbin-Watson (DW test) statistic*, yaitu dengan melihat koefisien korelasi *Durbin-Watson*. Sugiyono (2001:24) menyatakan bahwa terjadinya *autokorelasi* jika nilai *Durbin-Watson (DW)* memiliki nilai lebih dari 5.

3.5.3.3. Uji Multikolinearitas

Uji *multikolinearitas* dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas itu saling berkorelasi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem *multikolinearitas*. Menurut Sugiyono (2001:25) sebuah variabel dikatakan mengalami *multikolinearitas* jika memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih besar dari 5.

3.5.3.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji hetroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu pengamatan kepengamatan lainnya. Jika varian dari gangguan pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut *homoskedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak *heteroskedastisitas*. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya *heteroskedastisitas* adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Cara menganalisisnya adalah dengan melihat pola dari penyebaran titik-titik, jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengidentifikasikan tidak terjadi *heteroskedastiositas*.

3.5.4. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan guna membuktikan hipotesis sebagai berikut :

3.5.4.1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t dimaksudkan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain tetap/konstan. Tingkat kepercayaan adalah 95% dan level pengujian yang digunakan $\alpha = 5\%$. Kriteria uji t diterima atau tidaknya

hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_1 \neq 0$, $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value /nilai signifikansi) kurang dari α (5%) maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.
- 2) $H_0 : \beta_1 = 0$, $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value/nilai signifikansi) lebih dari α (5%) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

3.5.4.2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dimaksudkan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas secara simultan atau serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel bebas secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat, yaitu dengan membandingkan F_{hitung} yang dihasilkan oleh regresi linier berganda dengan F_{tabel} pada taraf signifikan 95% dan $\alpha = 5\%$. Kriteria uji F diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta_1 \neq 0$, $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value/nilai signifikansi) kurang dari α (5%) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari

variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan.

- 2) $H_0 : \beta_1 = 0$, $F_{hitung} < F_{table}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value/nilai signifikansi) lebih dari α (5%) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut melalui pengujian simultan dapat diketahui dengan melihat koefisien determinasi (R^2). Dari koefisien determinan (R^2) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis regresi linier berganda menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya.

3.5.4.3. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai interval 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar R^2 (mendekati 1) maka hasil model regresi tersebut semakin baik. Namun jika hasil R^2 mendekati nol, ini berarti bahwa variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1. Struktur Jabatan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda

Berdasarkan Peraturan Walikota Samarinda Nomor 50 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda, maka adapun Struktur Jabatan Organisasi SKPD SETDA terdiri atas :

1. SEKDA
2. Asisten Pemerintahan dan Hukum selanjutnya disebut Asisten I, terdiri atas:
 - a. Bagian Pemerintahan Umum, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Tata Pemerintahan
 - 2) Sub Bagian Otonomi Daerah dan Tugas Pembantuan
 - 3) Sub Bagian Bina Administrasi Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan.
 - b. Bagian Kerjasama, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Kerjasama Antar Daerah
 - 2) Sub Bagian Kerjasama Antar Lembaga
 - 3) Sub Bagian Kerjasama Dalam dan Luar Negeri
 - c. Bagian Hukum, membawahkan :

- 1) Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan
 - 2) Sub Bagian Dokumentasi Hukum dan Perpustakaan
 - 3) Sub Bagian Bantuan Hukum, HAM dan Bina PPNS
 - d. Bagian Perkotaan, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Administrasi Perkotaan
 - 2) Sub Bagian Batas Wilayah
 - 3) Sub Bagian Keagrariaan
3. Asisten Ekonomi dan Pembangunan selanjutnya disebut Asisten II, terdiri atas :
- a. Bagian Perekonomian membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Sarana Perekonomian Daerah
 - 2) Sub Bagian Produksi Daerah
 - 3) Sub Bagian Pengembangan Perekonomian
 - b. Bagian Pembangunan membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Perencanaan Program Kerja
 - 2) Sub Bagian Penyusunan Program Kerja
 - 3) Sub Bagian Percepatan Pembangunan
 - c. Bagian Pengendalian Pembangunan membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Analisis dan Pengkajian Pembangunan Daerah
 - 2) Sub Bagian Pengendalian Program Kerja dan Pembangunan
 - 3) Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan
 - d. Bagian Pengembangan Potensi Daerah membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Nabati

- 2) Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Hewani
 - 3) Sub Bagian Pengendalian dan Pengembangan Energi dan Sumber Daya Mineral
4. Asisten Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan, selanjutnya disebut Asisten III, terdiri atas :
- a. Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Sosial, Ketenagakerjaan dan Transmigrasi
 - 2) Sub Bagian Keagamaan dan Pendidikan
 - 3) Sub Bagian Kesehatan, Pemberdayaan Perempuan dan KB
 - b. Bagian Kemasyarakatan membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Kepemudaan dan Olahraga
 - 2) Sub Bagian Pemberdayaan Masyarakat
 - 3) Sub Bagian Kesatuan Bangsa Politik
 - c. Bagian Humas dan Protokol membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Publikasi dan Dokumentasi
 - 2) Sub Bagian Pengolahan Data Elektronik
 - 3) Sub Bagian Protokol
5. Asisten Administrasi dan Umum selanjutnya disebut Asisten IV, terdiri atas :
- a. Bagian Organisasi, membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Kelembagaan
 - 2) Sub Bagian Tata Laksana
 - 3) Sub Bagian Analisa Formasi Jabatan dan PAN

- b. Bagian Keuangan membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Anggaran
 - 2) Sub Bagian Akuntansi
 - 3) Sub Bagian Pembayaran
 - c. Bagian Pemberdayaan Aparatur membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Administrasi Aparatur
 - 2) Sub Bagian Pengembangan
 - 3) Sub Bagian Data dan Pelaporan
 - d. Bagian Umum dan Perlengkapan membawahkan :
 - 1) Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan dan Perjalanan Dinas
 - 2) Sub Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga
 - 3) Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi (Santel)
6. Staf Ahli Kepala Daerah paling banyak 5 Staf Ahli
7. Kelompok Jabatan Fungsional (Pokjabfung)

4.1.2. Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Samarinda

Sesuai dengan Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda, yang mana kemudian peraturan ini mengalami perubahan melalui Peraturan Walikota Samarinda Nomor 50 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota

Samarinda, maka sesuai dengan isi peraturan ini Sekretaris Daerah Kota mempunyai tugas dan kewajiban membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas dan Lembaga Teknis Daerah Kota Samarinda.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Pasal 4 Peraturan Walikota Samarinda Nomor 50 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda tersebut diatas, maka SETDA menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah Kota Samarinda.
- b. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kota Samarinda.
- c. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintahan Daerah Kota.
- d. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan, meliputi mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan.

- e. Pembinaan pelaksanaan pembangunan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta perkembangan penyelenggaraan pembangunan, perekonomian dan kewenangan di bidang pertanahan.
- f. Pembinaan kemasyarakatan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan.
- g. Pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah.
- h. Pelaksanaan koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan, pembinaan hukum yang menyangkut tugas pokok pemerintahan daerah dan pengendalian penyusunan anggaran.
- i. Pelaksanaan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga serta pengolahan data elektronik.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah dan atau Wakil Kepala Daerah.

Selanjut berdasarkan Peraturan Walikota Samarinda Nomor 25 Tahun 2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Walikota Samarinda Nomor 22 Tahun 2010 Tentang Pola Mekanisme Koordinasi Dan Hubungan Kerja Serta Penyerahan Sebagian Kewenangan Operasional Kepada Pejabat Di Lingkungan Kota Samarinda, maka di

bawah Sekretaris Daerah (Setda) terdiri dari Asisten Sekretaris Daerah dengan tugas dan fungsinya sebagai berikut :

1. Asisten Sekda Bidang Pemerintahan dan Hukum (Asisten I) :
membantu SEKDA dalam melaksanakan tugas pembinaan, pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah, dekonsentrasi, tugas pembantuan, kerjasama luar dan dalam negeri, antar daerah dan antar lembaga, kecamatan dan kelurahan, pertanahan, penataan dan pengembangan kota dan batas wilayah, ketentraman umum, ketertiban dan perlindungan masyarakat, kesatuan bangsa dan politik, kependudukan, transmigrasi serta mengkoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan, bantuan hukum dan HAM.
2. Asisten Sekda Bidang Ekonomi dan Pembangunan (Asisten II) :
membantu SEKDA dalam melaksanakan tugas pembinaan, pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah dan dekonsentrasi serta tugas pembantuan, dalam memberikan petunjuk teknis perencanaan pengendalian pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan, pekerjaan umum, pemukiman, prasarana wilayah, perhubungan, perekonomian, perijinan dan penanaman modal, perindustrian perdagangan, koperasi dan Perusda/BUMD serta pengembangan potensi daerah.
3. Asisten Sekda Bidang Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan (Asisten III) :

- a. Membantu SEKDA dalam melaksanakan tugas pembinaan, pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah, dekonsentrasi dan tugas pembantuan serta memberikan petunjuk teknis penyelenggaraan dibidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan.
 - b. Melaksanakan koordinasi penyusunan program pembinaan dibidang keagamaan, pendidikan dan kebudayaan, kesehatan, sosial, pariwisata, generasi muda, olah raga, pemberdayaan masyarakat, peranan wanita, keluarga berencana, informasi dan komunikasi serta hubungan masyarakat.
4. Asisten Sekda Bidang Administrasi dan Umum (Asisten IV) :
- a. Membantu SEKDA dalam melaksanakan tugas pembinaan, pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah dekonsentrasi dan tugas pembantuan serta pembinaan petunjuk teknis penyelenggaraan pada bidang organisasi dan tata laksana, aparatur, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan pengelolaan aset, urusan umum dan pendapatan daerah, kearsipan dan perpustakaan umum.
 - b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang dilimpahkan oleh SEKDA antara lain : menandatangani keputusan bidang kepegawaian yang dilimpahkan Kepala Daerah/SEKDA dan diusulkan/diajukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sesuai hasil kajian Tim dalam Berita Acara, setelah mendapat persetujuan prinsip Walikota.

- c. Melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi perumusan kebijakan penyusunan program pembinaan dibidang organisasi dan tata laksana, aparatur dan kepegawaian, keuangan, perlengkapan, pengelolaan aset daerah, pendapatan, urusan umum, kearsipan dan perpustakaan.

4.1.3. Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Samarinda

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Samarinda, maka berikut ini ditampilkan kondisi kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Samarinda tahun 2014 :

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Kota Samarinda Tahun 2014

No.	Bagian	Jumlah Pegawai
1.	Sekretaris Daerah	1
a	Staf Sekretaris Daerah	1
2.	Asisten Pemerintahan dan Hukum	1
a	Bagian Pemerintahan Umum	18
b	Bagian Kerjasama	6
c	Bagian Hukum	20
d	Bagian Perkotaan	16
3.	Asisten Ekonomi dan Pembangunan	1
a	Bagian Perekonomian	17
b	Bagian Pembangunan	26
4.	Asisten Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan	1
a	Bagian Kesejahteraan Rakyat	18
b	Bagian Humas dan Protokol	27
5.	Asisten Administrasi dan Umum	1
a	Bagian Umum	54
b	Bagian Organisasi	13
c	Bagian Penatausahaan Keuangan	20
Jumlah		241

Sumber : BKD Kota Samarinda

4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan tingkatan jabatan, golongan ruang, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja. Untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi maka analisis data menggunakan teknik distribusi frekuensi yaitu dilakukan dengan menghitung frekuensi data tersebut kemudian dipresentasikan. Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 71 kuesioner dengan tingkat *respon rate* sebesar 100%. Uraian karakteristik responden adalah sebagai berikut :

1. Responden Berdasarkan Tingkatan Jabatan

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik tingkat jabatan, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Tingkatan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Pejabat Eselon II	2	2,82%
2.	Pejabat Eselon III	3	4,23%
3.	Pejabat Eselon IV	9	12,68%
4.	Staf/Jabatan Fungsional Umum	57	80,28%
Total		71	100%

Sumber : Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh staf/jabatan fungsional umum yaitu sebanyak 80,28%. Proporsi tersebut mewakili populasi pegawai pada tingkatan jabatan masing-masing sesuai dengan jumlahnya. Dan pegawai pada jabatan staf/jabatan fungsional umum sebagai pelaksana merupakan potensi

SDM yang besar untuk dikembangkan karirnya dalam rangka *staffing* organisasi. Pegawai pada tingkatan staf memiliki harapan yang besar untuk terus dapat mengembangkan potensinya dan dapat berkarir pada organisasi. Semakin bertambah tingkat jabatan seseorang maka pengembangan karirnya semakin lebih terpuaskan karena karirnya telah mencapai sasaran yang diinginkan dan dapat mempertahankan serta lebih meningkatkan karirnya lebih lanjut.

2. Responden Berdasarkan Golongan Ruang

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik golongan ruang, disajikan pada tabel berikut dibawah ini :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Golongan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Golongan IV	7	9,86%
2.	Golongan III	31	43,66%
3.	Golongan II	31	43,66%
4.	Golongan I	2	2,82%
Total		71	100%

Sumber : Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan mayoritas responde terdiri dari golongan III sebesar 43,66% dan golongan II sebesar 43,66%. Pegawai pada level golongan III dan II memiliki kesempatan dan motivasi yang besar untuk terus meningkatkan pengembangan diri yang akan berdampak pada kenaikan tingkat golongan ke golongan yang lebih tinggi dan mempunyai peluang yang lebih besar untuk pengembangan karirnya. Semakin naik golongan pegawai, maka

semakin besar peluang karirnya karena tingkat golongan ruang juga merupakan salah satu syarat untuk diangkat dalam jabatan.

3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir, disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Strata 2	10	14,08%
2.	Strata 1	27	38,03%
3.	Diploma IV / Diploma III	3	4,23%
4.	SMU / SMK	28	39,44%
5.	SMP / SD	3	4,23%
Total		71	100%

Sumber : Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada jalur jabatan struktural pemerintah daerah sebagian besar mempunyai pendidikan terakhir SMU/SMK yaitu dengan responden sebesar 39,44% yang mewakili populasi pegawai pada tingkat pendidikan tersebut, kemudian disusul pendidikan Sarjana S1 sebesar 38,03%, serta pendidikan Sarjana S2 sebesar 14,08%. Latar belakang pendidikan tersebut merupakan modal bagi pegawai sendiri dan merupakan aset SDM yang sangat penting dalam merencanakan dan mengembangkan karir guna lebih meningkatkan kualitas SDM pemerintah daerah. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, akan semakin tinggi pula logika berpikir dan tingkat kepercayaan diri dari pegawai sehingga

pengembangan karir harus lebih sistematis dan terencana.

4. Responden Berdasarkan Usia

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik usia, disajikan pada tabel berikut dibawah ini :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Usia

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	≤ 25 tahun	5	7,04%
2.	26-35 tahun	36	50,70%
3.	36-45 tahun	20	28,17%
4.	≥ 46 tahun	10	14,08%
Total		71	100%

Sumber : Data Primer 2014

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa usia responden mayoritas berusia antara 26 sampai dengan 35 tahun yaitu sebesar 50,70%, dan usia antara 36 sampai dengan 45 tahun sebesar 28,17%. Pegawai pada usia 25 sampai dengan 45 tahun memasuki tahap pertumbuhan dan mencapai kemapanan dalam karir, pegawai sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilih. Sebagaimana pendapat Dessler (2009:28-29) bahwa dalam tahap utama dan siklus karir, usia 24-44 tahun pegawai berada pada tahap pemantapan dalam karir yang terdiri dari sub tahap percobaan yaitu usia 25-30 tahun untuk menentukan bidang yang bidang pilihan yang sesuai, sub tahap stabilisasi yaitu usia 30-40 tahun untuk merencanakan karir yang jelas, dan sub tahap krisis pertengahan karir yaitu usia 40-44 tahun untuk menilai kembali kemajuan karir terhadap

ambisi dan tujuan awal karir.

Hal ini menunjukkan bahwa responden mayoritas mempunyai umur yang masih sangat produktif sehingga mempunyai peluang dan masih sangat memungkinkan untuk selalu meningkatkan karir pada organisasi pemerintah daerah. Kebanyakan aktivitas pengembangan diarahkan untuk pegawai yang usianya relatif masih muda. Semakin bertambah usia, kebutuhan pengembangan pegawai semakin berkurang karena kinerja yang meningkat seiring pengalaman dan penguasaan kerja yang semakin meningkat.

5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik masa kerja, disajikan pada tabel berikut dibawah ini :

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	≤ 5 tahun	12	16,90%
2.	5-10 tahun	38	53,52%
3.	10-15 tahun	9	12,68%
4.	15-20 tahun	7	9,86%
5.	20-25 tahun	3	4,23%
6.	≥ 25 tahun	2	2,82%
Total		71	100%

Sumber : Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5 tahun sampai dengan 10 tahun yaitu sebesar 53,52%, dan masa kerja dibawah 5 tahun sebesar 16,90%. Terkait

dengan usia responden yang masih sangat produktif maka masa kerja yang bersangkutan juga masih lama untuk terus mengabdikan atau bekerja pada pemerintah daerah. Pada tahap awal bekerja yaitu masa kerja di bawah 5 tahun merupakan fase pematangan, dan selanjutnya merupakan fase kemajuan sampai dengan usia 45 tahun yang lebih memperhatikan prestasi kerja, harga diri dan otonomi. Semakin lama masa kerja pegawai, semakin mahir pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya, sehingga semakin mapan pengembangan karirnya. Dengan demikian diharapkan responden akan memberikan jawaban yang lebih objektif sesuai dengan kebutuhan dan prospek pengembangan karirnya untuk masa yang akan datang.

4.3. Hasil Penelitian

Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini menghasilkan data dalam bentuk isian responden atas kuesioner. Data yang diperoleh dari alat ukur berupa data pengukuran ordinal dengan kategori jawaban terdiri atas 5 tingkatan menggunakan skala *Likert*. Transformasi data dari skala ordinal menjadi data dengan skala interval menggunakan *Method of Sticeeasive Interval (MSI)* agar data tersebut dapat dianalisis dengan Analisis Regresi Berganda. Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, data yang didapat sebagai hasil dari transformasi menjadi data interval dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat pengukur.

4.3.1. Analisis Faktor

Analisis faktor adalah suatu analisis data untuk mengetahui faktor-faktor yang dominan dalam menjelaskan suatu masalah. Analisis faktor akan menganalisis sejumlah variabel dari suatu pengamatan yang dititikberatkan dari teori dan kenyataan yang sebenarnya dan menganalisis interkorelasi (hubungan) antar variabel tersebut untuk menetapkan apakah variasi-variasi yang tampak dalam variabel tersebut berasal atau berdasarkan sejumlah faktor dasar yang jumlahnya lebih sedikit dari jumlah variasi yang ada di dalam variabel. Hasil analisis faktor ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Validitas Faktor

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0,823
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	288,069
	<i>df</i>	36
	<i>Sig.</i>	0,000

Sumber Data : Olah Data SPSS *KMO and Bartlett's Test*

Dari tabel tersebut diperoleh nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* adalah sebesar 0,823. Hasil ini memperlihatkan bahwa instrumen ini valid karena nilai *KMO* lebih besar dari 0,5. Disamping itu dilihat dari nilai *Bartlett's Test* menunjukkan nilai 288,069 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument ini telah memenuhi syarat valid atau layak digunakan untuk lanjut. Untuk melihat korelasi dari masing-masing faktor dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8
Interkorelasi (Hubungan) Antar Variabel

Variabel	Penilaian Diri	Pemetaan Karir	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	Penilaian Kinerja	Pendidikan Karir	Informasi Karir	Konseling Karir	Pengembangan Karir Pegawai
Penilaian Diri	0,886*	-0,048	-0,104	-0,194	-0,107	-0,059	0,172	-0,220	-0,095
Pemetaan Karir	-0,048	0,601*	-0,383	-0,005	0,016	-0,296	0,144	0,300	-0,344
Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	-0,104	-0,383	0,818*	-0,210	-0,020	0,131	-0,058	-0,253	0,049
Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	-0,194	-0,005	-0,210	0,830*	0,000	-0,097	-0,366	0,010	0,177
Penilaian Kinerja	-0,107	0,016	-0,020	0,000	0,926*	-0,159	-0,204	-0,174	-0,259
Pendidikan Karir	-0,059	-0,296	0,131	-0,097	-0,139	0,822*	-0,396	-0,249	0,200
Informasi Karir	0,172	0,144	-0,058	-0,366	-0,204	-0,396	0,819*	-0,052	-0,334
Konseling Karir	-0,220	0,300	-0,253	0,010	-0,174	-0,249	-0,052	0,831*	-0,392
Pengembangan Karir Pegawai	-0,095	-0,344	0,049	0,177	-0,259	0,200	-0,334	-0,392	0,792*

Sumber Data : Olah Data SPSS *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil korelasi dari masing-masing faktor tersebut tergolong tinggi ($>0,5$). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi masing-masing faktor yaitu : penilaian diri sebesar 0,886, pemetaan karir sebesar 0,601, identifikasi usaha mencapai tujuan karir sebesar 0,818, pengembangan diri sebesar 0,830, penilaian kinerja sebesar 0,926, pendidikan karir sebesar 0,822, informasi karir sebesar 0,819, konseling karir sebesar 0,831, dan pengembangan karir pegawai sebesar 0,792. Jika ditentukan korelasi yang cukup kuat diantara faktor-faktor pembentuk maka faktor tersebut dinyatakan memang sebagai pembentuk variabel. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel. Dengan diperolehnya skor faktor, maka hasil tersebut

merupakan data input untuk dapat dianalisis lebih lanjut dengan metode analisis regresi berganda.

4.3.2. Uji Validitas dan Reabilitas

4.3.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen dengan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu skala pengukuran dikatakan valid bila dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi antara skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Dengan sampel penelitian sebanyak 71 orang, maka ditemukan besarnya r -tabel ($n=71$, $\alpha=5\%$) yaitu 0,24. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel berikut :

1) Uji Validitas Penilaian Diri

Tabel 4.9
Uji Validitas Penilaian Diri

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
A1	0,635	0,24	Valid
A2	0,740	0,24	Valid
A3	0,648	0,24	Valid
A4	0,748	0,24	Valid

Sumber : Olah Data SPSS

6) Uji Validitas Pendidikan Terkait Karir

Tabel 4.14
Uji Validitas Pendidikan Terkait Karir

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
F1	0,715	0,24	Valid
F2	0,801	0,24	Valid
F3	0,745	0,24	Valid
F4	0,727	0,24	Valid

Sumber : Olah Data SPSS

7) Uji Validitas Informasi Karir

Tabel 4.15
Uji Validitas Informasi Karir

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
G1	0,850	0,24	Valid
G2	0,814	0,24	Valid
G3	0,874	0,24	Valid
G4	0,769	0,24	Valid

Sumber : Olah Data SPSS

8) Uji Validitas Konseling Karir

Tabel 4.16
Uji Validitas Konseling Karir

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
H1	0,725	0,24	Valid
H2	0,753	0,24	Valid
H3	0,815	0,24	Valid
H4	0,800	0,24	Valid

Sumber : Olah Data SPSS

9) Uji Validitas Pengembangan Karir Pegawai

Tabel 4.17
Uji Validitas Pengembangan Karir Pegawai

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
Y1	0,514	0,24	Valid
Y2	0,649	0,24	Valid
Y3	0,469	0,24	Valid
Y4	0,620	0,24	Valid
Y5	0,596	0,24	Valid
Y6	0,659	0,24	Valid
Y7	0,615	0,24	Valid
Y8	0,653	0,24	Valid
Y9	0,404	0,24	Valid
Y10	0,681	0,24	Valid
Y11	0,514	0,24	Valid
Y12	0,467	0,24	Valid
Y13	0,323	0,24	Valid
Y14	0,443	0,24	Valid
Y15	0,482	0,24	Valid
Y16	0,551	0,24	Valid
Y17	0,544	0,24	Valid
Y18	0,754	0,24	Valid
Y19	0,344	0,24	Valid
Y20	0,593	0,24	Valid
Y21	0,479	0,24	Valid

Sumber : Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan *Korelasi Product Moment Pearson* tersebut, diketahui bahwa semua variabel valid karena nilai r-hitung setiap pertanyaan lebih besar dari r-tabel ($r\text{-hitung} > 0,24$).

4.3.2.2. Uji Reabilitas

Suatu alat ukur yang *reliable* adalah alat ukur yang mempunyai tingkat *reliabilitas* yang tinggi. Secara empirik, tinggi rendahnya *reliabilitas* ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut *koefisien reliabilitas*. *Koefisien reliabilitas* berkisar antara 0 sampai 1,0, semakin tinggi

koefesien reliabilitas (mendekati angka 1), maka semakin *reliable* alat ukur tersebut. Batas kritis nilai α untuk mengindikasikan kuesioner yang *reliable* adalah 0,60.

Untuk *realibilitas* dari konstrak variabel dapat dilihat dari tabel *Reliability Statistics* pada program SPSS Versi 17.0. Yaitu dengan melihat *Cronbach's Alpha*, dengan perhitungan formula statistik sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right\}$$

Dimana,

k = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan

S_x^2 = varians skor tes

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Masalah *reliabilitas* instrument berkaitan dengan masalah ketepatan hasil. Analisis *reliabilitas* penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuesioner berhubungan satu dengan lainnya.

Tabel 4.18
Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Reliabilitas
Penilaian diri	0,633	0,60	<i>reliable</i>
Pemetaan karir	0,742	0,60	<i>reliable</i>
Identifikasi usaha mencapai tujuan karir	0,771	0,60	<i>reliable</i>
Rencana pengembangan diri	0,755	0,60	<i>reliable</i>
Penilaian kinerja	0,735	0,60	<i>reliable</i>
Pendidikan karir	0,727	0,60	<i>reliable</i>
Informasi karir	0,844	0,60	<i>reliable</i>
Konseling karir	0,774	0,60	<i>reliable</i>
Pengembangan karir pegawai	0,866	0,60	<i>reliable</i>

Sumber : Olah Data SPSS

Berdasarkan uji *reliabilitas* menggunakan *Cronbach Alpha*, semua variabel penelitian adalah *reliabel*/handal karena alpha (α) lebih besar dari 0,60, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alat pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi uji *reliabilitas* (*reliable* dan dapat dipakai sebagai alat ukur). Semakin tinggi koefisien *reliabilitas*, maka semakin *reliabel* alat ukur tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini *reliabel* dan dapat dipakai sebagai alat ukur.

4.3.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan *Stepwise Methods* dengan bantuan software SPSS Versi 17.0. Analisis Regresi Berganda dengan *Stepwise Methods*, secara langsung memisahkan antara variabel-variabel yang signifikan dan

tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat. Metode *Stepwise* akan menggunakan variabel penjelas terbaik pertama kali, dan kemudian yang kedua dan seterusnya. Variabel ditambahkan ke dalam model selama nilai *p-value* (signifikansi) kurang dari nilai kritik α . Hasil analisis menampilkan variabel-variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Variabel Yang Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karir

Variabel	Beta Koefisien Terstandar	Signifikansi
Konseling Karir	0,436	0,000
Penilaian Kinerja	0,313	0,004
Pemetaan Karir	0,226	0,007

Sumber Data : Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil analisis pada tabel tersebut dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk pengembangan karir pegawai adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,436X_1 + 0,313X_2 + 0,226X_3$$

Keterangan :

- Y = Pengembangan Karir Pegawai
- X₁ = Konseling Karir
- X₂ = Penilaian Kinerja
- X₃ = Pemetaan Karir

Hasil persamaan regresi berganda menunjukkan nilai signifikansi X₁ sebesar 0,000, X₂ sebesar 0,004, dan X₃ sebesar 0,007 yang berarti bahwa nilai signifikansi ketiga variabel tersebut lebih kecil dari nilai kritis yang mengindikasikan bahwa variabel konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir pegawai.

parsial berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Penjelasan untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

A. Konseling Karir

Berdasarkan hasil analisis variabel konseling karir dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel konseling karir berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Kenaikkan konseling karir sebesar satu satuan juga dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0.436 satuan dengan menganggap faktor lain tetap/konstan. Semakin baik konseling karir yang diberikan oleh organisasi maka semakin efektif pengembangan karir pegawai.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah memberikan jasa konseling kepada para pekerja. Hal yang harus dipertimbangkan dalam memberikan konseling, yaitu mendorong pegawai yang bersangkutan sendiri melalui dirinya dan memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin terjadi dilingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karir orang yang bersangkutan. Konselor karir adalah seseorang yang mampu dan bersedia mendengarkan minat karyawan dan menyediakan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang terkait. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat pegawai dengan mengelola dan menafsirkan sikap, keterampilan dan psikologis pegawai.

Sedangkan Dessler (2009:10) menyebutkan dengan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karir dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis. Konseling karir dapat menggali minat, keterampilan, dan latar belakang pendidikan pegawai sehingga mereka dapat bekerja melalui pelatihan profesional dibidang tertentu melalui pejabat strukturalnya. Pendekatan ini umumnya lebih kepada pendekatan informal.

Konseling karir yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kota Samarinda sangat membantu pegawai dalam mengembangkan tujuan karir dan memperoleh alur karir yang tepat. Cara pendekatan pengembangan yang paling sering digunakan pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda adalah melalui konseling karir oleh pegawai dengan penyelia yaitu atasan atau Kepala Satuan Kerja masing-masing dan atau Badan Kepegawaian Daerah. Konselor pada Satuan Kerja yaitu melalui sub bagian kepegawaian atau kepada atasan langsung masing-masing dapat memberikan pegawai saran karir, dapat pula membantu mengemudikan kesukaran politis dan mengajukan pegawai untuk dicalonkan dalam jabatan yang diminati sesuai kompetensinya. Konselor pada Satuan Kerja juga dapat menjadi perantara dengan Badan Kepegawaian Daerah dalam aktivitas pengembangan karir pegawai. Terlebih bagi jabatan fungsional tertentu, Tim Penilai Angka Kredit pada

umumnya terdapat pada satuan kerja atau instansi pembina yang terkait sehingga pengembangan karirnya lebih intensif dilakukan oleh Satuan Kerja masing-masing.

Konseling karir oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Samarinda dapat menggali minat, keterampilan, dan latar belakang pendidikan pegawai untuk diangkat dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional baik fungsional umum maupun fungsional tertentu dengan melihat latar belakang pengangkatan pegawai yang bersangkutan dan informasi riwayat pekerjaan serta prestasi yang telah diraih oleh pegawai yang bersangkutan. Konseling karir yang diberikan juga dapat mengungkap kebutuhan diklat-diklat profesional bagi pegawai dibidang tertentu seperti Dilat Kepemimpinan, Diklat Teknis ataupun Diklat Fungsional sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai jabatannya. Badan Kepegawaian Daerah memberikan penjelasan kepada pegawai mengenai pentingnya menambah keterampilan dan meningkatkan pendidikan sesuai ketentuan peraturan yang berlaku. Konseling karir yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah kepada pegawai melalui interaksi langsung dengan pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keperluan pengembangannya pada bidang-bidang teknis yang ada di BKD.

Konseling karir yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda dapat membantu pegawai menetapkan tujuan karir dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya. Konseling karir

tersebut membantu pegawai dalam memilih pekerjaan yang diminati serta mengamati dan menafsirkan sikap, keterampilan kerja serta psikologi lainnya. Pegawai dapat senantiasa meningkatkan kualifikasinya melalui pendidikan dan pelatihan tambahan yang diperlukan untuk mengembangkan karirnya. Konseling karir dapat dilakukan melalui pertemuan pribadi dengan para pegawai pada waktu yang disepakati atau melalui pertemuan resmi. Konseling karir yang dilakukan pejabat atau penyelia termasuk pula memberikan informasi bagi pegawai tidak hanya seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaan, tetapi potensi apa yang dapat mereka capai di masa mendatang.

Badan Kepegawaian Daerah dipandang telah fleksibel dan proaktif di dalam melakukan konseling karir. Para pejabat struktural pada satuan kerja sebagai penyelia dan atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memainkan perannya secara aktif sebagai konselor karir dan menyediakan umpan balik. Para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir. Pejabat struktural dan BKD dapat membantu dalam perencanaan karir serta memberikan jalan menuju karir yang diinginkan. Manajemen kepegawaian instansi dan perhatian yang lebih besar dari satuan kerja dan atau BKD dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, dan mengembangkan kepuasan pegawai, menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen

organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai.

B. Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil analisis variabel penilaian kinerja dalam penelitian ini ditemukan bahwa variable ini berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Dessler (2005:21) mengatakan bahwa "Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya berkaitan dengan mengatakan bagaimana seseorang melakukan suatu pekerjaan, tetapi juga memberikan waktu yang memungkinkan bagi seorang karyawan untuk menghubungkan kinerja tersebut dengan minat karirnya, serta kebutuhan-kebutuhan pengembangannya kedalam suatu rencana karir".

Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Oleh karena itu sistem penilaian kinerja yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda secara umum tidak hanya melalui Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) yang menilai aspek-

aspek non hasil kerja, tetapi penilaian kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda juga diukur melalui metode baru pengkajian kompetensi pegawai yang banyak digunakan saat ini adalah *assessment centre* yang dirancang untuk menyediakan informasi komprehensif tentang kompetensi setiap PNS, sesuai kriteria sukses setiap jabatan yang akan diisi dan kebutuhan diklat setiap PNS. Fungsi dalam *assessment* SDM ini yaitu untuk memilih orang yang tepat pada jabatan/pekerjaan tertentu dan untuk menyusun rencana pengembangan SDM. Penilaian atas kinerja SDM yang akan dipromosikan atau dimutasikan pada jabatan tertentu pada masa yang akan datang akan bermuara pada pelaksanaan *assessment centre* tersebut. Pelaksanaan *assessment centre* dapat dilaksanakan bekerjasama dengan instansi terkait seperti BKN yang telah memiliki fasilitas dimaksud. Metode *assessment centre* sangat baik digunakan dalam penjurangan bagi pejabat dan calon pejabat struktural. Pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda juga melaksanakan *Fit and Proper Test* melalui *Psycho Test* bagi calon pejabat struktural untuk dapat mengukur secara spesifik kompetensi pejabat yang bersangkutan untuk menduduki jabatannya.

Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerja seorang pegawai haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti atau indikator bahwa pegawai yang

bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka pengembangan karirnya dalam organisasi.

Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja dan tidak hanya terjebak pada angka-angka formalisme administrasi. Penyusunan instrumen penilaian kinerja yang berorientasi pada kinerja menjadi suatu keharusan untuk dilakukan. Sistem penilaian kinerja yang tepat dapat digunakan untuk kepentingan strategis organisasi antara lain promosi dan pengembangan karir. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para pegawai, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk lebih produktif.

C. Pemetaan Karir

Berdasarkan hasil analisis variabel konseling karir dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel pemetaan karir berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Kenaikan pemetaan karir sebesar satu satuan juga dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,226 satuan dengan menganggap faktor lain tetap/konstan. Semakin jelas pemetaan karir yang dilakukan oleh pegawai maka semakin efektif pengembangan karir pegawai yang bersangkutan.

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa pemetaan karir individual, proses perencanaan karir berarti men-

dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karir yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Pegawai ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karir yang sesuai dengan tuntutan proyeksi masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan. Pemetaan karir adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu.

Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda dapat mengetahui suatu gambaran pemetaan karir berdasarkan lintas jabatan struktural dan atau lintas jabatan fungsional. Gambaran pemetaan (susunan) atas kumpulan jabatan struktural berurutan dari suatu pekerjaan yang mempunyai tingkatan paling rendah sampai jabatan yang mempunyai tingkatan paling tinggi yang dapat dilalui pegawai sepanjang perjalanan karirnya. Pemetaan karir dilengkapi penggambaran arah jalur promosi suatu jabatan dari suatu jabatan dengan jabatan lainnya yaitu kemungkinan perpindahan jabatan baik arah vertikal, horizontal maupun diagonal bagi pegawai ke depan. Pemetaan karir juga dilakukan berdasarkan evaluasi korelasi masing-masing jabatan pada jenjang/tingkatan tertentu baik antar jabatan struktural atau jabatan fungsional maupun antara kedua jabatan tersebut.

Sekretariat Daerah Kota Samarinda telah membagi kelompok karir jabatan menjadi jabatan struktural dan jabatan fungsional guna

penyusunan peta karir bagi pegawai. Karir dalam persepsi pengembangan tidak hanya berkembang dengan mengikuti alur struktural dimana karir terpetakan sesuai struktur organisasi, tetapi juga dikembangkan mengikuti alur fungsional. Peluang promosi yang semakin terbatas pada jenjang hirarki jabatan struktural dan formasi pada saat pegawai direkrut merupakan peluang bagi terciptanya promosi jabatan fungsional. Alternatif ini telah direalisasikan karena peningkatan kebutuhan akan tenaga teknik dan fungsional dalam menghadapi tuntutan pengembangan pemerintah daerah.

Pegawai dapat memilih kemungkinan memegang jabatan struktural atau memilih berkarir pada jabatan fungsional dan dapat menjelaskan alasan terhadap pilihan tersebut sehingga lebih tergambarkan prospek karir, dapat menentukan arah dan mendorong pengembangan karirnya. Pegawai dapat menyesuaikan antara keinginan karirnya dengan kesempatan yang tersedia dalam organisasi, menggambarkan prospek karir dan menjelaskan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu. Pemetaan karir yang dilakukan setidaknya lebih baik dalam menjamin karir seorang pegawai akan berkembang, sehingga ketika peluang karir muncul dapat dimanfaatkan oleh pegawai.

Pengembangan karir sangat membantu pegawai didalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia sejalan dengan

pertumbuhan dan perkembangan struktur organisasi pemerintah daerah. Hal tersebut karena karir yang akan dilalui oleh pegawai telah terpetakan dengan baik dan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan telah sesuai dengan kompetensinya. Sehingga Pejabat Pembina Kepegawaian dan Badan Kepegawaian Daerah juga akan mudah untuk mengisi jabatan-jabatan yang lowong dalam pekerjaan dengan SDM pegawai yang ada dalam organisasi.

Berikut ini hasil analisis data yang menampilkan variabel-variabel yang belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20
Variabel Yang Belum Secara Signifikan Mempengaruhi
Pengembangan Karir

Variabel	Beta In	t	Signifikansi
Penilaian Diri	0,018 ^c	0,191	0,849
Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	-0,032 ^c	-0,331	0,742
Rencana Pengembangan Diri	-0,065 ^c	-0,742	0,461
Pendidikan Karir	-0,081 ^c	-0,792	0,431
Informasi Karir	0,192 ^c	1,775	0,081

Sumber Data : Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel tersebut nilai signifikansi $\geq 0,05$ yang berarti variabel tersebut belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai yaitu variabel penilaian diri, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, rencana pengembangan diri, pendidikan karir dan informasi

karir. Nilai yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa pegawai tidak memandang penting variabel-variabel tersebut, ada atau tidaknya dan tinggi atau rendahnya variabel-variabel tersebut tidak mempengaruhi pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda. Penjelasan untuk masing-masing variabel yang belum signifikan terhadap pengembangan karir dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Penilaian Diri

Berdasarkan hasil analisis variabel penilaian diri dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri, atau langkah awal yang harus dikerjakan seseorang dalam merencanakan karir. Penilaian diri yang realistis bisa membantu seseorang untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang bisa mempengaruhi kemajuan karirnya secara keseluruhan. Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.

Seringkali seorang pegawai menerima suatu pekerjaan atau jabatan tanpa mempertimbangkan kecocokannya dengan minat kemampuannya. Sehingga minat pegawai terhadap bidang keahliannya dan pengetahuan yang didapat dari pendidikan tidak sesuai dengan tugas jabatan dan pekerjaan. Pegawai tersebut tidak dapat menilai dirinya

sendiri melalui penentuan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilakunya karena ketidaksesuaian jabatan yang didudukinya dengan pendidikan, minat dan kemampuannya. Diantara pegawai yang direkrut sebagai CPNS pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda pada formasi jabatan tertentu tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan formasinya, namun melaksanakan tugas lain yang sifatnya umum atau administratif sehingga tidak sesuai kompetensi yang diharapkan pada saat perekrutan.

Diantara para pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda pada umumnya belum dapat menilai diri sendiri dengan rinci dan jujur, sehingga dapat menyesuaikan minat dan kemampuannya dengan karir yang tersedia. Pegawai masih mempertanyakan siapa yang mampu memprediksi secara akurat kemana karir menuju ke masa depan. Oleh sebab itu secara umum sejumlah pegawai hanya peduli terhadap konsep-konsep perencanaan karir, tanpa pemahaman tentang tujuan dan rute karir yang dapat menunjang minat, nilai-nilai dan bakatnya sehingga belum dapat menentukan langkah untuk perencanaan karir dari mana dimulai. Penilaian diri sendiri dan pengungkapan penyebab-penyebab kinerja buruk jika dilakukan akan mempertinggi keterlibatan pegawai dan harus menghasilkan penilaian yang akurat, jujur dan adil. Sasaran proses penilaian diri adalah untuk membuat pegawai memandang diri sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

B. Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir

Berdasarkan hasil analisis variabel identifikasi usaha mencapai tujuan karir dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Mondy (2008:243) mendefinisikan perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Sementara itu Dessler (2009:35) menjelaskan bahwa pegawai juga harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat, dan juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun ke depan.

Pro-kontra dikalangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda untuk menentukan sikap yang benar masih terjadi yaitu pegawai bersikap menerima dan tidak perlu memusingkan prospek karir atau cukup ambisius untuk mengejar karir. Terkadang karir belum bisa memuaskan pegawai walaupun identifikasi usaha untuk mencapainya telah dilakukan. Kebanyakan pegawai mengabaikan identifikasi usaha untuk mencapai tujuan karirnya karena mengasumsikan bahwa BKD atau pimpinannya pada satuan kerja masing-masing yang memegang tanggung jawab lebih besar terhadap pengembangan karirnya. Hampir semua pegawai juga mempertanyakan siklus hidup pekerjaannya dan jawabannya tidak membantu mengidentifikasi berbagai tindakan yang dibutuhkan untuk pengembangan karirnya.

Perjalanan karir pegawai lebih banyak ditentukan oleh pemerintah daerah tanpa atau dengan sedikit memberikan ruang kepada pegawai untuk terlibat dalam penentuan 'karirnya, sehingga pegawai tidak dapat mengidentifikasi usaha-usaha apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan karirnya di masa yang akan datang. Terlebih karir yang dilalui oleh pegawai pada satuan kerja yang menyelenggarakan tugas-tugas teknis, perjalanan karir pegawai lebih banyak mengikuti jalur struktural, masih sedikit pegawai yang berminat untuk berkarir pada jalur jabatan fungsional. Jalur fungsional dipilih sebagai alternatif terakhir oleh pegawai karena keharusan oleh pemerintah daerah atau secara pribadi apabila karir jabatan struktural tidak memungkinkan lagi karena terbatas pada organisasi.

Seharusnya suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi pegawai itulah yang harus mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Pegawai mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat, apalagi mandeg. Pengelolaan karir secara individu dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) belum mendapatkan porsi yang semestinya. Pegawai masih mengharapkan pemerintah daerah yang lebih bertanggung jawab memperhatikan pengembangan karir pegawai dibandingkan pegawai yang bersangkutan. Sehingga merupakan suatu hal yang wajar apabila seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak dapat meraba kemana perjalanan karirnya dimasa depan, apalagi untuk mengidentifikasi usaha mencapainya.

C. Pengembangan Diri

Berdasarkan hasil analisis variabel pengembangan diri dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Noe, *et. al.* (2008:525) mengatakan bahwa para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Penekanan pada pembelajaran secara terus-menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karir. Notoatmodjo (2009:161) mengatakan "Karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi".

Masih banyak pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda yang bekerja masih asal-asalan dalam arti asal masuk dan bekerja karena diperintah oleh atasan, namun tidak mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kemampuan baik melalui pekerjaan sehari-hari maupun mencari pengetahuan dan keterampilan baru sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan regulasi perundang-undangan. Setiap pegawai pada umumnya ingin maju, berkembang dan sukses, namun tidak banyak pegawai yang tahu kemana dan bagaimana pengembangan tersebut dilakukan. Motivasi pegawai untuk lebih mengembangkan diri masih rendah.

Bagi pegawai yang telah melakukan pengembangan diri baik melalui pendidikan formal, diklat, mencari pengetahuan dan keterampilan baru atau melalui pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari, terkadang belum begitu berpengaruh terhadap pengembangan karirnya. Tidak ada perbedaan antara pegawai yang berkinerja baik dengan pegawai yang biasa-biasa saja atau berkinerja buruk dalam karirnya. Hal tersebut menyebabkan pegawai yang berkompeten tidak dapat mengarahkan dan menggerakkan dayanya dengan optimal. Pegawai akan mampu melakukan suatu tindakan apabila memang ada kekuasaan untuk mengarahkan dan menggerakkan dayanya.

Hal yang lebih buruk lagi terjadi dalam pengembangan karir pegawai adalah dimana anggapan para pegawai bahwa profesionalisme pegawai tidak diukur dari kualitas, prestasi dan kompetensinya, tetapi lebih banyak diwarnai kepada afiliasi politik sehingga lebih memperburuk motivasi pegawai untuk mengembangkan dirinya. Pengelolaan manajemen pemerintahan daerah menuntut kinerja pegawai yang kompetitif dengan kualitas unggul. Kinerja pegawai pemerintah daerah yang berorientasi pada kualitas unggul mensyaratkan peningkatan pendidikan serta keahlian sesuai dengan perkembangan yang dihadapi.

D. Pendidikan Karir

Pendidikan yang terkait dengan karir pegawai antara lain adalah pendidikan karir seperti *workshop*, lokakarya dan seminar, pendidikan formal atau peningkatan pendidikan melalui program pendidikan S1, S2

dan S3 baik tugas belajar maupun ijin belajar, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Berdasarkan hasil analisis variabel pendidikan terkait karir dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karir adalah pendidikan tentang perencanaan karir, yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karir yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, lokakarya dan seminar. Senada itu Dessler (2009:21) mengatakan bahwa *workshop* karir menggunakan perangkat pedoman yang berkaitan dengan pekerjaan untuk membantu para karyawan mengidentifikasi keahlian yang berkaitan dengan karir dan pengembangan yang berkaitan dengan kebutuhan mereka.

Workshop, lokakarya dan seminar sebagai pendekatan formal perencanaan karir jarang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan ketersediaan program-program diklat baik teknis maupun fungsional yang dilaksanakan belum dapat memberikan kontribusinya terhadap pengembangan karir bagi pegawai. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal atau memperoleh peningkatan pendidikan sangat terbatas dan pegawai yang telah mengikuti program pendidikan belum menjadi jaminan juga untuk mendapatkan pengembangan karirnya dari organisasi dengan lebih baik. Pendidikan formal atau peningkatan

pendidikan melalui program pendidikan S1, S2 dan S3 baik yang ditunjuk melaksanakan tugas belajar maupun pemberian ijin belajar bagi pegawai, selain itu melalui pengembalian biaya kuliah dan bantuan pengembangan lainnya yang tersedia dapat membantu pegawai mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk maju. Pegawai dapat memperoleh manfaat dari mengikuti program yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan.

Pola-pola penyelenggaraan Diklatpim yang dilaksanakan selama ini, esensi Diklatpim yang sesungguhnya tidak tercapai karena orientasi peserta tidak lagi pada pemenuhan kompetensi yang seharusnya dimiliki sebagai pemimpin, tetapi keinginan untuk mendapatkan posisi pada jabatan struktural. Masih banyak pegawai yang belum mengikuti Diklatpim dan diklat-diklat lainnya namun sudah menduduki jabatan, sementara yang sudah mengikuti juga belum menjadi syarat utama untuk jaminan menduduki jabatan.

Diklat Teknis dan Diklat Fungsional seharusnya diikuti oleh orang yang mempunyai kesenjangan kompetensi atau belum memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan. Namun banyak ditemukan diklat yang diikuti oleh peserta yang pekerjaannya tidak mempunyai relevansi dengan materi/fokus diklat. Meskipun Diklat merupakan bagian yang penting dalam manajemen SDM organisasi birokrasi akan tetapi pelaksanaan diklat dalam organisasi birokrasi sering tidak dianggap sebagai suatu prioritas yang penting. Diklat sering hanya

dianggap sebagai formalitas belaka untuk memenuhi tuntutan penempatan para pegawai pada jenjang jabatan struktural atau fungsional tertentu, bukan sebagai instrumen untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi birokrasi. Diklat Teknis dan Diklat Fungsional pada pemerintah daerah yang dilaksanakan selama ini tidak didahului dengan analisis kebutuhan diklat. Jika analisis kebutuhan diklat dilakukan dengan baik, akan teridentifikasi kompetensi apa yang masih dibutuhkan dan siapa yang harus mengikuti kegiatan diklat yang direncanakan.

Oleh karena itu tidak mengherankan apabila sering ditemui kenyataan bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat atau melakukan peningkatan pendidikan tidak ditempatkan pada posisi yang semestinya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja birokrasi. Sering kali terjadi para pegawai yang telah mengikuti suatu diklat dengan keterampilan tertentu dipindahkan ke satuan kerja lain yang justru tidak membutuhkan keterampilan yang dimilikinya tersebut.

E. Informasi Karir

Berdasarkan hasil analisis variabel informasi karir dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Handoko (2008:129) mengemukakan bahwa informasi karir ini sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai bagian sistem informasi sumber daya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan

spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran karirnya. Departemen personalia juga dapat mengidentifikasikan lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian. Mondy (2008:250) juga menjelaskan bahwa deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Jika informasi tersedia, para pegawai dapat memperoleh alur karir yang layak dan mengembangkan kemajuan pekerjaan atau jabatan sebagai bagian dari alur karir yang membutuhkan prasyarat tertentu. Oleh karena itu jika informasi karir ini sangat minim diberikan oleh bagian terkait yang membidangnya atau oleh para atasan, maka hal ini akan berpengaruh pada ketidaktahuan dan kurangnya informasi bagi pegawai untuk mengatur, mengarahkan dan menetapkan kemana arah dan tujuan karir mereka dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Informasi karir yang diberikan oleh BKD maupun satuan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda masih sangat kurang dilakukan atau diberikan kepada pegawai sehingga belum dapat membantu para pegawai menentukan tujuan, jalur dan pengembangan karirnya. Seharusnya pegawai umumnya memiliki akses kepada informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karir dan peluang untuk dipromosikan. Semua pegawai harus mengetahui

informasi yang benar, dan memiliki peluang yang sama untuk merencanakan maupun untuk menempuh karirnya. BKD sebagai bidang kepegawaian yang terkait dalam hal ini harusnya menyediakan informasi karir yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi SDM antara lain uraian pekerjaan/jabatan, spesifikasi jabatan, pola karir, jalur karir dan sistem pengembangan karir yang berlaku pada pemerintah daerah sesuai dengan sistem manajemen kepegawaian yang berlaku dalam rangka memotivasi pegawai untuk mengembangkan karir.

BKD seharusnya cepat tanggap dan *up to date* khususnya dalam perkembangan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pola pengembangan jenjang karir Pegawai Negeri Sipil, juga dalam menyediakan informasi-informasi terbaru yang diperlukan pegawai didalam membuat perencanaan karir seperti informasi tentang deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan serta syarat jabatan dalam analisis jabatan. Susunan persyaratan dan uraian jabatan dikomunikasikan secara terbuka kepada para pegawai dengan sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan. Informasi yang diberikan harus merata bagi seluruh pegawai baik yang bekerja pada jalur jabatan struktural maupun jabatan fungsional termasuk dalam hal pengelolaan dan pembinaan jabatan fungsional.

Kenyataan inilah yang masih menjadi kekurangan bagi pegawai Sekretariat Daerah Kota Samarinda dalam memperoleh informasi karir

baik informasi karir dari BKD, juga dari pihak atasan atau dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya. Secara ideal seharusnya pemerintah daerah pro aktif dalam memberikan informasi karir yang matang, ketentuan dan persyaratan yang harus dipenuhi sehingga dapat diinformasikan kepada semua pegawai secara transparan dan pegawai akan relatif mudah menentukan arah karirnya.

4.3.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Model persamaan yang digunakan dalam penelitian ini perlu diuji apakah sudah memenuhi asumsi-asumsi regresi, maka perlu dilakukan pemeriksaan pada masing-masing sebagai berikut :

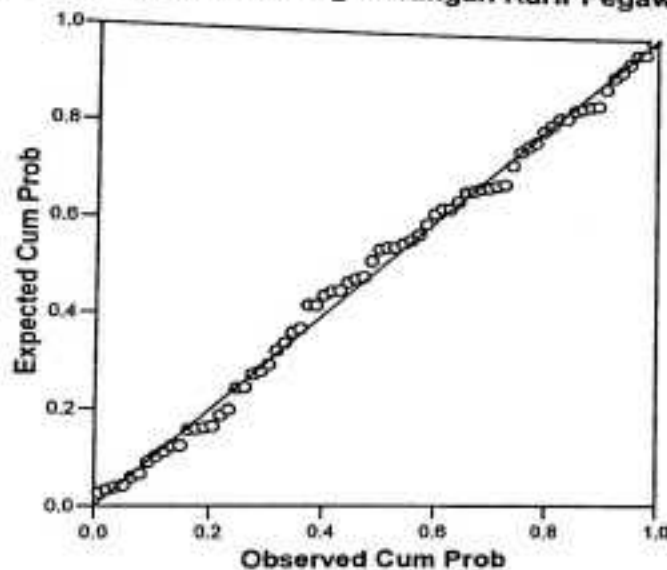
4.3.4.1. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Metode yang sering dipakai adalah dengan melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Garis titik data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika garis 2.5 *Por* untuk menguji normalitas data dilihat dari gambar *Normal Plot*.

Gambar 4.1.
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai



Berdasarkan gambar grafik tersebut, maka semua data terdistribusi secara normal. Hal ini karena sebaran data bergerombol disekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data, semua data menyebar mengikuti garis normalitas sehingga data tersebut bisa dikatakan normal.

4.3.4.2. Uji Autokorelasi

Uji *Durbin Watson (DW)* dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini yaitu dengan melihat *DW test*.

Tabel 4.21
Hasil Uji Autokorelasi

Variabel	R Square	Durbin-Watson
Konseling Karir	0,461	
Konseling Karir, Penilaian Kinerja	0,540	
Konseling Karir, Penilaian Kinerja, Pemetaan Karir	0,587	1,517

Sumber Data : Olah Data SPSS

Nilai *Durbin Watson (DW)* dari tabel *Model Summary* diketahui sebesar 1,517 yaitu kurang dari 5, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi antar masing-masing variabel bebas. Sehingga model regresi yang terbentuk dari nilai variabel terikat yaitu pengembangan karir pegawai dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu penilaian diri, pemetaan karir, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karir, informasi karir dan konseling karir.

4.3.4.3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari nilai *tolerance* atau *Variance Inflation Factor (VIF)* pada *collinearity statistic* tabel *coefficients*. Adapun perhitungan estimasi nilai *tolerance* atau VIF dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF
Konseling Karir	0,577	1,734
Penilaian Kinerja	0,556	1,798
Pemetaan Karir	0,935	1,070

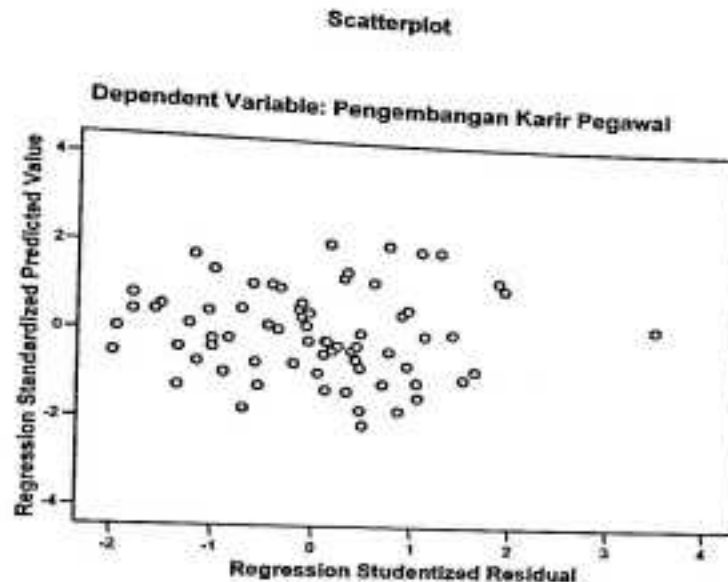
Sumber Data : Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai toleransi variabel konseling karir, penilaian kinerja dan pemetaan karir lebih besar dari 0,1 sedangkan nilai *VIF* variabel konseling karir, penilaian kinerja dan pemetaan karir lebih kecil dari 5. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak terjadi gejala korelasi pada variabel bebas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

4.3.4.4. Uji Heteroskedastisitas

Problem heteroskedastisitas pada residual dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dan residualnya. Estimasi matrik variabel ditunjukkan oleh gambar berikut ini :

Gambar 4.2
Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan hasil grafik *scatterplot* tersebut, pencaran data tidak menunjukkan suatu pola tertentu. Pencaran data menyebar secara acak, titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak ada problem heteroskedastisitas pada residual.

4.3.5. Pengujian Hipotesis

Pembuktian hipotesis memerlukan pengujian lebih lanjut pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji hipotesis sebagai berikut :

4.3.5.1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis ditolak atau diterima. Uji t merupakan pengujian hubungan kausal yaitu pengujian

hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5%, pengujian dua sisi dan $df = n - k = 62$ maka diperoleh $t_{tabel} = 2,021$.

Tabel 4.23
Hasil Uji t

Variabel	Beta Koefisien Terstandar	t_{hitung}	Signifikansi
Konseling Karir	0,436	4,221	0,000
Penilaian Kinerja	0,313	2,975	0,004
Pemetaan Karir	0,226	2,783	0,007

Sumber Data : Olah Data SPSS

Pengujian terhadap variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai adalah sebagai berikut :

1) Pengujian hipotesis pertama (H_1) yaitu menguji pengaruh konseling karir terhadap pengembangan karir pegawai dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- t_{hitung} sebesar 4,221 dan t_{tabel} sebesar 2,021 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$.
- Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti nilai signifikansi $\leq 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor konseling karir adalah sebesar 0,436, berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dari faktor konseling karir akan meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,436 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

2) Pengujian hipotesis kedua (H_2) yaitu menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pegawai menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- a. t_{hitung} sebesar 2,975 dan t_{tabel} sebesar 2,021 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$
- b. Nilai signifikansi sebesar 0,004 yang berarti nilai signifikansi $\leq 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor penilaian kinerja adalah sebesar 0,313, berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dari faktor penilaian kinerja akan meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,313 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

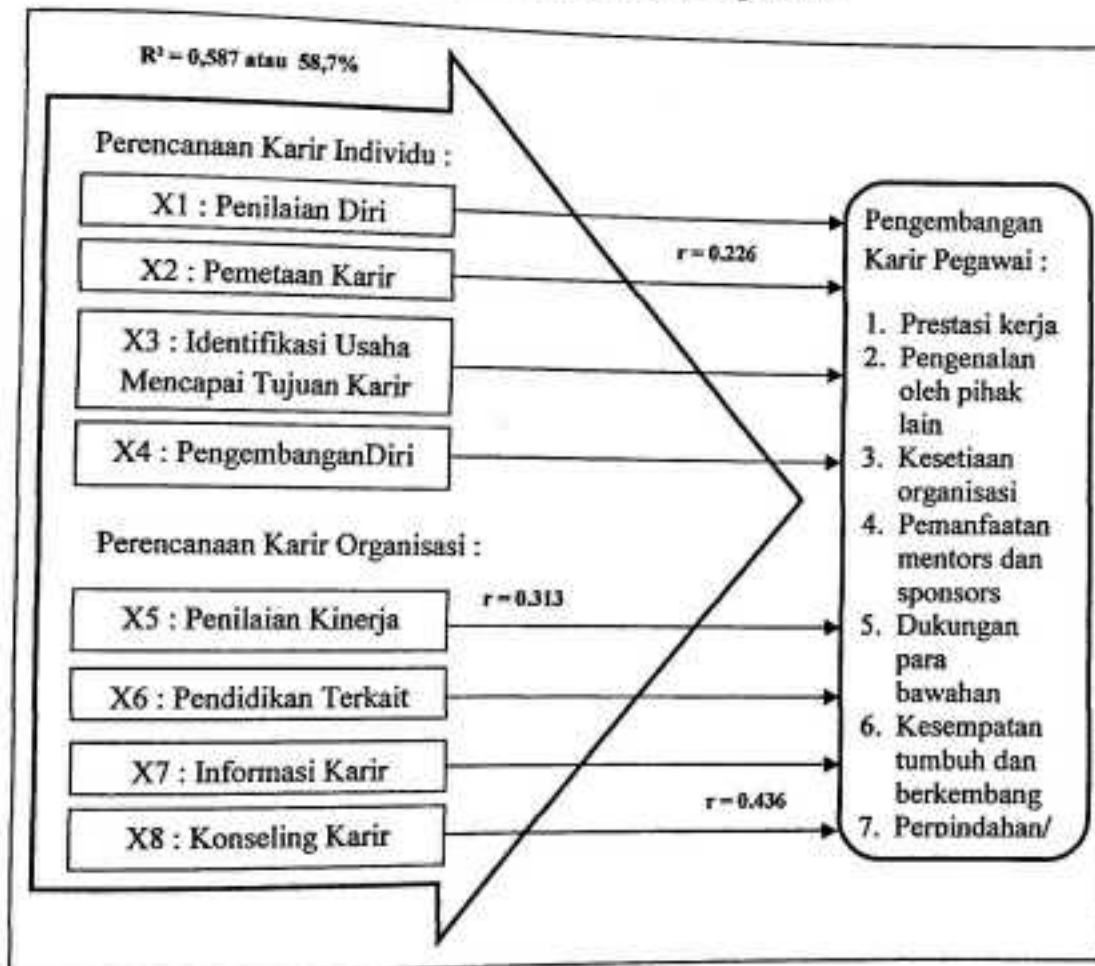
3) Pengujian hipotesis ketiga (H_3) yaitu menguji pengaruh pemetaan karir terhadap pengembangan karir pegawai dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- a. t_{hitung} sebesar 2,783 dan t_{tabel} sebesar 2,021 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$
- b. nilai signifikansi sebesar 0,007 yang berarti nilai signifikan $\leq 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor pemetaan karir adalah sebesar 0,226, berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dari faktor pemetaan karir akan meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,226 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

Dengan demikian dapat digambarkan pengaruh masing-masing faktor dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

Gambar 4.3
Koefisien Regresi Faktor Yang Signifikan



Sumber : Data Primer 2014

4.3.5.2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas secara simultan atau serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu dengan membandingkan F_{hitung} yang dihasilkan oleh regresi linear berganda pada tabel Anova dengan F_{tabel} .

Taraf signifikansi (α) = 5% dan $df = n - k = 62$, maka diperoleh $F_{tabel} = 4,034$.

Tabel 4.24
Hasil Uji F

Variabel	F	Signifikansi
Konseling Karir	31,796	0,000
Penilaian Kinerja		
Pemetaan Karir		

Sumber Data : Olah Data SPSS

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F diperoleh hasil bahwa variabel konseling karir (X1), pemetaan karir (X2), dan informasi karir (X3) secara simultan memiliki :

- F_{hitung} sebesar 31,796 dan F_{tabel} sebesar 4,034 yang berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$
- Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti nilai signifikansi $\leq 0,05$

Berdasarkan hal tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel bebas mempunyai hubungan linier dengan variabel terikat. Secara bersama-sama variabel konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

4.3.5.3. Uji R^2 (Koefesien Determinasi)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur sejauhmana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat dilihat dari koefesien determinasi (R^2). Jika nilai mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi

variabel terikat.

Tabel 4.25
Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	Durbin-Watson
Konseling Karir	0,461	
Konseling Karir, Penilaian Kinerja	0,540	
Konseling Karir, Penilaian Kinerja, Pemetaan Karir	0,587	1,517

Sumber Data : Olah Data SPSS

Nilai yang dipergunakan untuk melihat koefisien determinasi adalah pada kolom *R square*. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,587 atau 58,7%. Hal ini berarti bahwa sebesar 58,7% peningkatan pengembangan karir pegawai mampu dijelaskan oleh tiga faktor yaitu faktor konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir. Sedangkan sisanya sebesar 41,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

4.4. Pembahasan

Pegawai merupakan sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah, oleh karena itu harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Pemerintah daerah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur-nya. Peranan Manajemen SDM Aparatur dalam pemerintah daerah sangatlah besar. Sebagai salah satu

fungsi manajemen SDM, pengembangan karir diperlukan untuk menjamin aspek kemampuan kerja seorang tenaga kerja untuk menunjukkan prestasi kerja yang diharapkan dan memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai dapat tersedia pada saat dibutuhkan.

Pola pengembangan karir PNS sebaiknya mengacu pada aspek peningkatan kualitas dan karir PNS, dan pada visi dan misi organisasi. Organisasi harus membangun jembatan emas untuk menghubungkan kebutuhan organisasi di satu sisi dengan kebutuhan dan aspirasi individu di sisi yang lain. Pengembangan karir berlaku bagi setiap pegawai yang bekerja di instansi pemerintah daerah, yaitu dari pegawai ditingkat paling rendah sampai ke tingkat pimpinan/eselon yang paling tinggi. Aktivitas pengembangan karir berlangsung sejak pegawai diangkat sebagai CPNS, diangkat menjadi PNS, menjabat sebagai pejabat fungsional umum atau fungsional tertentu, diangkat dalam jabatan eselon IV, eselon III, sampai dengan eselon II sebagai eselon tertinggi pada pemerintah daerah kabupaten/kota.

Konseling karir yang diberikan Sekretariat Daerah Kota Samarinda kepada pegawai dapat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. BKD atau atasan dalam satuan kerja dapat berfungsi sebagai pembimbing/konselor untuk menyingkap minat dan memberikan saran, membantu pegawai dalam mengembangkan karir. Konselor berdiskusi dengan pegawai untuk melaksanakan aktivitas

perencanaan dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai terhadap pekerjaan, kepuasan pegawai, menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar. Faktor konseling karir merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Notoadmodjo (2009:169) bahwa sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor untuk karir bagi karyawan (*carrer conselor*). Pengembangan karir dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab suatu organisasi. Pelayanan konseling karir memberi kesempatan kepada semua pegawai dari berbagai strata jabatan, usia dan masa kerja untuk mengetahui keterampilan, kekuatan, dan potensinya untuk berbagai jenis pekerjaan, dan memilih pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dan kepribadian pegawai.

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karir. Nasihat tersebut dapat berupa informasi tentang berbagai kesempatan yang tersedia untuk dimanfaatkan seperti pendidikan tambahan, pelatihan, seminar, loka karya, konferensi, simposium, dan lain sebagainya. Pemberi nasihat pun dapat beraneka ragam seperti atasan langsung atau teman sekerja yang

bertugas dalam satuan kerja lain dalam organisasi. Mereka itulah yang berperan sebagai konselor. Dalam memainkan peranannya sebagai konselor mereka memberikan bantuan kepada seseorang baik dalam bentuk informasi, nasihat maupun pandangan mengenai cara pengembangan karir tepat untuk ditempuh oleh pekerja yang bersangkutan.

Secara individu pada umumnya pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda dapat memetakan karirnya dengan menggambarkan prospek karirnya melalui gambaran jabatan dan persyaratannya, kompetensi yang diperlukan, menilai tipe kesempatan yang tersedia dan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu. Pegawai mendapat gambaran tingkat jabatan yang dapat dilalui pada struktur organisasi atau jabatan fungsional yang dapat dipilih sesuai formasi pengangkatannya. Pegawai akan menilai kesempatan atau peluang yang ada serta menyesuaikannya dengan tujuan karirnya yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (2005:7) bahwa seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karir yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Hal tersebut berarti pegawai ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karir yang sesuai dengan tuntutan proyeksi pada masa depan. Penyusunan peta karir atau kelompok karir sangat penting dijalankan dengan melakukan proses pembagian menjadi bentuk status fungsional dan struktural di dalam organisasi. Karir dalam persepsi pengembangan tidak hanya berkembang dengan mengikuti alir

fungsional dimana karir selain terpetakan juga dikembangkan mengikuti aliran kepemimpinan struktur organisasi yang ada dalam organisasi. Peluang promosi yang semakin terbatas pada jenjang hirarki jabatan struktural merupakan peluang bagi terciptanya promosi jabatan fungsional. Alternatif ini perlu direalisasikan karena peningkatan kebutuhan akan kaderisasi ahli-ahli teknik menghadapi tuntutan spesifik untuk menjawab tantangan pengembangan organisasi.

Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda belum dapat menilai diri sendiri dengan rinci dan jujur, sebagian juga belum faham tentang tujuan dan rute karir yang dapat menunjang minat dan kemampuannya sehingga belum dapat menentukan langkah untuk memulai pengembangan karirnya darimana. Pada umumnya pegawai bersikap menerima dan tidak perlu memikirkan prospek karirnya dan lebih menaruh harapan yang besar kepada pemerintah daerah untuk memegang tanggung jawab pengembangan karirnya. Pegawai belum yakin akan keahlian dan tujuannya yang menunjang minat karir dalam mengidentifikasi sasaran karir akan berpengaruh kepada pengembangan karirnya. Pegawai yang telah mengikuti diklat-diklat, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru guna meningkatkan kemampuan diri belum menjamin untuk dapat meningkatkan pengembangan karirnya. Secara umum pegawai masih beranggapan bahwa terkadang pengembangan karir tidak berjalan mulus dan kesempatan karir tidak bisa diraih walau tujuan pribadi dan kualitas

telah dimiliki. Dengan kemampuan penilaian diri seorang pegawai dapat membantu seseorang memahami motif-motif dasarnya, dan mempersiapkan langkah untuk mengejar karir atau mencari kompetensi teknis lebih lanjut. Orang-orang yang mengenal diri mereka sendiri bisa lebih mudah mengambil keputusan-keputusan yang diperlukan untuk perencanaan karir yang sukses. Pengenalan kepribadian diri sendiri menentukan bagaimana karir yang akan diperoleh. Bagaimana pegawai bisa mencapai karir dengan sukses jika yang bersangkutan sendiri tidak tahu apa yang sebenarnya ada pada diri pegawai tersebut.

Uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya dapat merasakan pengembangan dan kesuksesan karirnya dari pengaruh perencanaan yang dilakukan secara individu. Sebagian besar pegawai belum dapat melaksanakan perencanaan karirnya secara individu. Hal ini menunjukkan pegawai merasa yakin sistem perencanaan karir organisasi lebih menjamin efektifnya pengembangan karir pegawai. Apabila pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi dan sesuai dengan tugasnya masing-masing pada akhirnya organisasi dapat memperhatikan pengembangan karirnya tanpa banyak terkait dengan usaha yang dilakukan secara individu. Pengembangan karir tidak akan tercapai dengan baik apabila individu pegawai tidak memiliki perencanaan karir yang baik pula. Tanggung jawab pengembangan karir yang paling besar adalah terletak pada individu atau pegawai itu sendiri. Organisasi atau pemerintah daerah perlu memberikan dorongan atau motivasi bagi

pegawai untuk dapat merencanakan karirnya, agar pegawai dapat berkarir pada pemerintah daerah sesuai dengan prestasi kerjanya dan memberikan umpan balik dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Masih besar peranan organisasi dalam perencanaan karir sebagaimana juga yang dikemukakan oleh Mondy (2008:246) bahwa : "Meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karir terletak pada individu, perencanaan karir organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karir individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan tepandai. Dengan demikian perusahaan-perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karir dan terutama keamanan karir mereka".

Handoko (2008:134) mengungkapkan bahwa bagi karyawan yang ingin mencapai suatu karir dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karir dalam organisasi. Harapan yang besar dari pegawai terhadap perencanaan karir yang dilakukan organisasi juga diungkapkan oleh Siagian (2001:211) bahwa masalahnya banyak diantara para pekerja yang tidak memahami seluk beluk dan teknik perencanaan karir. Atau mereka begitu sibuk dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak memberikan perhatian yang cukup pada usaha pengembangan karirnya tanpa dorongan pihak lain.

Siagian (2001:215) mengemukakan bahwa "Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis". Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2008:130-13) mengatakan bahwa implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir pegawai yang baik akan dapat meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja yang baik serta pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Pegawai akan semakin dikenal oleh para pengambil kebijakan, menumbuhkan loyalitas diri pegawai dan akan mendapatkan penasehat (*mentors*) dan *sponsors* yang dapat mencalonkannya untuk dipromosikan, dan adanya dukungan dari bawahan bagi pejabat eselon. Pegawai akan cenderung terdorong semangat kerjanya untuk tumbuh dan berkembang, memanfaatkan program diklat dan siap untuk jabatan yang lebih tinggi. Apabila kesempatan karir dalam jabatan struktural memang terbatas, maka untuk mendapatkan kesempatan karir pegawai dapat berkarir dalam jabatan fungsional atau melakukan rotasi ke tempat kerja lain dalam lingkup pemerintah daerah.

Faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan

karir pegawai adalah faktor konseling karir, pemerintah daerah dalam hal ini dapat memanfaatkan konseling yang diberikan untuk lebih meningkatkan peran faktor-faktor yang lain termasuk faktor yang belum berpengaruh secara signifikan, karena konseling karir yang diberikan juga dapat menumbuhkan motivasi kepada pegawai dalam merencanakan karirnya secara individu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2001:211-214) bahwa memberikan jasa konseling kepada para pekerja dapat mendorong seseorang melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan sasaran konseling karir adalah agar para pegawai menyadari pentingnya pengembangan diri guna menghadapi tantangan tugas di masa depan. Sementara penilaian kinerja dan pendidikan karir yang ada harus menjadi perhatian serius bagi organisasi pemerintah daerah agar menjadi prasyarat yang penting dalam menduduki jabatan.

Organisasi dalam hal ini Sekretariat Daerah Kota Samarinda lewat BKD juga belum maksimal dalam menginformasikan kepada pegawai tentang deskripsi jabatan dan lowongan jabatan dalam organisasi, model dan sistem pengembangan karir dalam organisasi sesuai dengan sistem manajemen kepegawaian yang berlaku dalam rangka memotivasi pegawai untuk mengembangkan karir. Mondy (2008:258) mengatakan bahwa deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Siagian (2001:207) juga mengatakan bahwa para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada

informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan, dan pada bagian lain dikemukakan bahwa informasi tentang jalur karir seharusnya dapat diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah baik diminta maupun tidak diminta oleh pegawai, agar dapat membantu para pegawai memperoleh alur karir yang tepat dan mengembangkan kemajuan pekerjaan atau jabatan.

Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda juga sebagian belum terpuaskan pengembangan karirnya karena masih adanya praktek pengembangan karir yang masih terkait dengan unsur politis. Terutama terkait dengan promosi dan karir jabatan struktural yang belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja tetapi oleh afiliasi politik. Jeddawi (2010:197) mengungkapkan bahwa kepala daerah terpilih dari partai politik, memiliki kekuasaan yang sangat kuat (*powerfull authority*) untuk menarik PNS dalam politik praktis. Pola hubungan *patron-client* serta politik balas jasa, membuat posisi PNS menjadi lebih mudah terkooptasi oleh kepentingan politik rezim tingkat lokal.

Sementara Baperjakat kurang berfungsi sebagaimana mestinya, bahkan terkadang tidak dilibatkan dalam setiap promosi karir pegawai. Jeddawi (2010:197) mengatakan bahwa : "Dalam fakta karir pegawai dapat terhenti seketika dari jabatan struktural tanpa alasan rasional dan tanpa pelanggaran. Keberadaan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dalam praktiknya tetap merupakan sub ordinasi dari kepala daerah. Baperjakat hanyalah simbol normatif dan penyeleksi

syarat administratif, sebab *final decision* tetap pada kepala daerah".

Metode penilaian kinerja/kompetensi pegawai seharusnya jelas dan transparan, sehingga pegawai yang ditempatkan dapat sesuai dengan kompetensinya. Dalam pengembangan karir pegawai penekanan pada persyaratan kompetensi harus lebih diperhatikan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda adalah faktor konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir. Sedangkan faktor penilaian diri, identifikasi usaha mencapai tujuan karir, pengembangan diri, pendidikan terkait karir dan informasi karir belum berpengaruh signifikan secara statistik.
2. Ketiga faktor yang berpengaruh yaitu faktor konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir memiliki pengaruh sebesar 58,7% terhadap meningkatnya pengembangan karir pegawai. Ketiganya berpengaruh secara signifikan yang berarti setiap kenaikan konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir maka tingkat pengembangan karir pegawai juga akan meningkat.
3. Secara signifikan meningkatnya konseling karir sebesar satu satuan akan meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,436 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan. Begitu juga dengan peningkatan penilaian kinerja sebesar

satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,313 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan, dan peningkatan pemetaan karir sebesar satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai sebesar 0,226 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

4. Dengan demikian faktor konseling karir, penilaian kinerja, dan pemetaan karir, berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai secara parsial (masing-masing) maupun secara simultan (bersama-sama). Konseling karir yang baik menunjukkan adanya perhatian dari pimpinan dan organisasi terhadap jalannya pengembangan karir pegawai. Pegawai masih menaruh harapan yang besar kepada organisasi dalam meningkatkan pengembangan karirnya di masa yang akan datang. Terwujudnya pengembangan karir pegawai yang baik dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang telah didapat, maka ada beberapa saran yang perlu disampaikan sebagai berikut:

Bagi pengelola manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Samarinda, agar tetap melanjutkan konseling karir dengan lebih intensif dalam bentuk pendampingan karir, nasehat karir dan tes-tes bakat, dan pemberian informasi karir seperti informasi tentang

- deskripsi/uraian jabatan, spesifikasi jabatan, jalur karir, pola karir dan melaksanakan sistem pembinaan karir secara terbuka kepada pegawai.
2. Pemerintah daerah hendaknya dapat melaksanakan penilaian kinerja pegawai yang lebih objektif, berorientasi pada kinerja, tidak pandang sebelah dan penekanan pada kompetensi, bukan hanya dengan penilaian DP3. Pemerintah daerah juga harus menyediakan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan maupun keikutsertaan diklat sesuai dengan bidang tugas dan kompetensinya, melaksanakan analisis kebutuhan diklat dan evaluasi diklat.
 3. Bagi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda perlu menyadari bahwa pegawai memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan pengembangan karirnya pada masa yang akan datang. Memetakan peluang karir yang baik akan membuat pegawai lebih siap untuk memikul tanggung jawab yang diberikan dan menuju sasaran karir yang ingin dicapai.
 4. Berdasarkan temuan penelitian, pegawai harus lebih meningkatkan perencanaan karir melalui evaluasi diri, menggali dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi, mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, serta belajar terus-menerus. Perencanaan karir yang baik akan membuat pegawai

lebih siap untuk memikul tanggung jawab yang diberikan menuju sasaran karir.

5. Pola pembinaan karir pegawai hendaknya benar-benar lebih dititik beratkan pada sistem prestasi kerja dan melaksanakan pola pengembangan karir yang terencana, sehingga akan tercipta budaya baru dalam pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang bercirikan objektivitas, keterbukaan, menghargai kinerja nyata dan berorientasi pada hasil.
6. Pengembangan karir pegawai harus terlepas dari pengaruh kepentingan politis, menjauhi KKN, mengutamakan persaingan sehat, dan lebih memberdayakan peran Baperjakat dalam menilai pegawai secara objektif dan adil. Pegawai harus diposisikan pada jabatan yang sesuai dengan persyaratan kompetensinya, pengalaman kerja dan disiplin kerja yang nyata (*the right man on the right place*).
7. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan perspektif yang diteliti lebih luas lagi untuk mengetahui faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, dapat dilakukan dengan menambah variabel independen yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai dan atau indikator yang digunakan lebih diperinci untuk penggambaran variabel yang lebih jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1993. *Membina Calon Pemimpin*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Anonim. *Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Sinar Grafika. Jakarta.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*. Jakarta.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil*.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Sinar Grafika. Jakarta.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002, Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Pemerintah Daerah sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000*.
- _____. *Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda*.
- _____. *Peraturan Walikota Samarinda Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda*.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Rineka Cipta. Jakarta.
- Asang, Sulaiman. 2012. *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas, Perspektif Organisasi Publik*. Cetakan Pertama. Brilian Internasional. Surabaya.
- Baurner. 1997. *Personnel Management and Human Resource*. Mc Graw International.

- Cascio, W.F. 1992. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd Edition. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Penerjemah : Achmad F. Pustaka Pelajar. Jakarta.
- Crichton, Anne. 1968. *Personnel Management in Context*. B.T. Batsford Ltd. London.
- Davis, K. dan W.B. Werther, Jr. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill Book, Co. Singapore.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo. Jakarta
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2003. *Reformasi Administrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Fathoni, Abdurrahman. 2006. *Manajemen Sumbe Daya Manusia*. Pt Rineka Cipta. Jakarta.
- Fisher. 1993. *Human Resources Management, 2nd Edition*. Houghton Mifflin. Boston.
- Frederickson, H. George. 1984. *Administrasi Negara Baru*. Jakarta : LP3ES.
- Flippo, B.Edwin. 1995. *Manajemen Personalia*. Alih bahasa : Moh. Masud, SH., MA. Edisi Keenam. Erlangga. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Andi Offset. Yogyakarta
- Green, P. 1999. *Building Robust Competencies : Lingking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Hall, Douglas. 1996. *Protean Career of the 21st Century*. *Academy of Management Executive*, Vol.10. No.4.
- Handoko, T.H. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.

- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Henry, Nicholas. 1995. *Public Administrator and Public Affairs*. Sixth Edition. Englewood Cliffs New York : Prentice-Hall.
- Hughes, Owen E. 1994. *Management & Administration : an Introduction, Great Britain : The Macmillan Press Ltd.*
- Ivancevich, Jhon. M. 2007. *Human Resource Management*. 10th Edition. McGraw-Hill / Irwin. New York.
- Joinson, Carla. 2001. *Coping with compassion fatigue*. Nursing
- Kansil, C. S. T. 2003. *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Gava Media.
- Khun, Thomas S. 1993. *Peran Paradigma dalam Revolusi Sains*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen SDM Perusahaan*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Manullang. 1991. *Pengembangan Pegawai*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Alfabeta. Bandung.

- Mathis, Robert. L. & Jackson, John . H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Moenir, A.S. 1983. *Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- . 1992. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung. Jakarta.
- Mondy, R.W. dan R.M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. 9th Edition. Pearson Education, Inc. Massachusetts.
- Munasef. 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 1989. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gadjah Mada Press. Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1991. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Notoadmodjo, Soekijo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler. 1995. *Mewirusaha Birokrasi*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Poerwono, Hadi. 1992. *Tata Personalia*. Dimbata. Bandung.
- Rakhmat. 2009. *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*. Cetakan Pertama. Jakarta : Pustaka Arif.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rowley, Chris dan Keith Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (The Key Concepts)*. Penerjemah : Elviyola Pawan. Edisi 1. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Setia, Syahransyah. 2002. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur (Studi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Program Jangka Panjang di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Balikpapan Kalimantan Timur)*. Hasil Penelitian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Gava Media. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Edisi Pertama. Cetakan Keempat. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Van Dalen, Deobold B. 1982. *Understanding Educational Research, An Introduction*. McGraw-Hill Book Company, Inc. New York.
- Widjaya, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian, Suatu Pengantar*. Rajawali Press. Jakarta.
- Winardi. 1986. *Azas-azas Manajemen*. Alumni. Bandung.
- Wursanto, I.G. 1989. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Yuwono, Teguh. 2001. *Manajemen Otonomi Daerah (Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru)*. Diponegoro University. Semarang.
- Zainun, Buchari. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.

LAMP IRAN

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER JUDUL PENELITIAN : "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA SAMARINDAH "

I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

1. Sebelum mengisi daftar pertanyaan, Bapak/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi data responden secara lengkap dan benar untuk keabsahan pengisian kuesioner penelitian ini.
 2. Mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pertanyaan/ pernyataan dengan memberikan tanda cek (✓) pada kolom yang tersedia, yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.
 3. Masing-masing pertanyaan/pernyataan disediakan 5 alternatif jawaban yaitu dengan membubuhkan tanda cek (✓) pada kolom pilihan :
 - 1) "SS" : Sangat Setuju
 - 2) "S" : Setuju
 - 3) "R" : Ragu-ragu
 - 4) "TS" : Tidak Setuju
 - 5) "STS" : Sangat Tidak Setuju
 1. Apabila ada pembatalan dari jawaban semula, maka jawaban yang pertama disilangkan dengan tanda silang (X) kemudian beri tanda cek (✓) pada jawaban baru.
 2. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademis, setiap data dan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan akan dirahasiakan dan tidak akan dipublikasikan.
 3. Mohon untuk menjawab seluruh pertanyaan/pernyataan dan kemudian periksa kembali agar tidak ada pengisian yang terlewat.
- Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan informasi untuk keperluan penelitian kami ucapkan banyak terimakasih.

II. DATA RESPONDEN

Nama :

Jabatan sekarang : ☐ Eselon II ☐ Eselon IV ☐ Jabatan Fungsional
☐ Eselon III ☐ Staf/Pelaksana

Jenis kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Golongan/ruang : ☐ Gol. IV ☐ Gol. II
☐ Gol. III ☐ Gol. I

Pendidikan terakhir : ☐ S2 ☐ DII ☐ SD
☐ S1/DIV ☐ SMA/SMK/MA
☐ DIII/Akademi ☐ SMP

Usia : Tahun

Masa kerja : Tahun

III. DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER)

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
PENILAIAN DIRI (X1)		SS	S	R	TS	STS
1.	Pegawai harus mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki berhubungan dengan tujuan karier.					
2.	Pegawai dapat memahami keterampilan, pengetahuan, motivasi dan potensi yang dimiliki berhubungan dengan kesempatan karier.					
3.	Pegawai akan menentukan minat, nilai-nilai, bakat dan kecenderungan perilaku yang mengarah pada tujuan karier.					
4.	Pegawai berupaya menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat mempengaruhi kemajuan kariernya.					
PEMETAAN KARIR (X2)						
5.	Pegawai perlu mendapatkan gambaran mengenai jabatan yang dapat diduduki serta persyaratan yang harus dipenuhi guna mencapai jabatan dimaksud.					
6.	Pegawai harus mencari informasi tentang sistem pengembangan karier yang berlaku dalam organisasi.					
7.	Pegawai akan menilai tipe kesempatan karier yang tersedia, mempertimbangkan peluang dan pilihan karier					
8.	Pegawai dapat menyesuaikan kesempatan karier yang tersedia dengan tujuan pribadi, kualitas, dan strategi karier.					
IDENTIFIKASI USAHA MENCAPAI TUJUAN KARIR (X3)						
9.	Pegawai akan berusaha mencapai pekerjaan/karier yang menunjang minat, kemampuan dan keahliannya.					
10.	Pegawai mampu mengidentifikasi sasaran karier, mencari cara untuk meningkatkan diri menuju sasaran tersebut.					
11.	Pegawai berusaha menggali kemampuan-kemampuan potensial untuk mencapai sasaran karier.					
12.	Pegawai mempersiapkan langkah dan mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk kariernya.					
RENCANA PENGEMBANGAN KARIR (X4)						
13.	Potensi atau kemampuan yang dimiliki pegawai perlu dikembangkan agar menjadi kekuatan nyata.					
14.	Pegawai mempersiapkan rencana, strategi dan mencari dukungan untuk membantu meraih tujuan karier.					
15.	Pegawai akan terus mengembangkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.					
16.	Pegawai berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal agar dapat berkarier dalam organisasi.					

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
PENILAIAN KINERJA (X5)		SS	S	R	TS	STS
17.	Informasi penilaian kinerja dapat berasal dari pendidikan, pengalaman, catatan promosi dan partisipasi aktif pegawai.					
18.	Organisasi mencatat kekuatan dan kelemahan, dan membuat penilaian terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai.					
19.	Penilaian harus berorientasi kedepan yaitu untuk menggali potensi, kemungkinan promosi atau kepentingan alih tugas masa depan.					
20.	Penilaian kinerja dapat mengungkapkan kebutuhan pengembangan dan mendorong peningkatan prestasi kerja.					
PENDIDIKAN TERKAIT KARIR (X6)						
21.	Organisasi perlu menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan karier pegawai.					
22.	Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan peningkatan karier pegawai.					
23.	Pegawai dapat mengikuti program pendidikan formal dengan tugas belajar atau penggantian biaya kuliah pada ijin belajar.					
24.	Pengalaman dari pendidikan dan pelatihan dapat membantu pengembangan karier pegawai di dalam organisasi.					
INFORMASI KARIR (X7)						
25.	Organisasi harus menyediakan informasi mengenai arah, pola, dan jalur karier yang dapat ditempuh dalam organisasi.					
26.	Organisasi harus memberikan informasi tentang lowongan jabatan yang tersedia serta deskripsi/spesifikasi jabatan tersebut dalam organisasi.					
27.	Organisasi harus memberikan informasi tentang model dan sistem pengembangan karier dalam organisasi.					
28.	Informasi karier diberikan dalam rangka membantu pegawai agar dapat menentukan tujuan, arah dan jalur pengembangan kariernya.					
KONSELING KARIR (X8)						
29.	Pejabat/atasan dapat berperan sebagai pembimbing (<i>konselor</i>) yang cakap, sebagai sumber saran bagi pegawai.					
30.	Pembimbing perlu mendengarkan dan menyingkap minat pegawai dan memberikan saran pekerjaan/jabatan untuknya.					
31.	Pembimbing membantu pegawai dalam merencanakan jalur karier dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan.					
32.	Melalui bimbingan, pegawai dituntun memahami tujuan karier, persyaratan serta usaha yang harus dilakukan agar tujuan karier dapat dicapai.					

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI (Y)						
PRESTASI KERJA		SS	S	R	TS	STS
1.	Pengembangan karier diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai supaya prestasi kerjanya baik.					
2.	Prestasi kerja pegawai yang cenderung terus meningkat dapat mempercepat upaya promosi ke jabatan yang lebih tinggi.					
3.	Kesempatan berkariir selalu diberikan organisasi untuk pegawai yang berprestasi kerja baik.					
PENGENALAN OLEH PIHAK LAIN						
4.	Pegawai yang ingin merealisasikan rencana kariernya akan dikenal oleh atasan dan para pengambil kebijakan apabila memiliki kemampuan dan prestasi kerja yang baik.					
5.	Pegawai semakin dikenal dan dihargai apabila bersedia dan siap terlibat pada berbagai kegiatan organisasi.					
6.	Pegawai juga lebih dikenal apabila menyelesaikan tugas tepat waktu, penampilan menarik simpati serta tindakan sejenis yang dapat menimbulkan kesan positif.					
KESETIAAN ORGANISASI						
7.	Perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan karier pegawai menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi.					
8.	Pegawai yang melihat kebutuhan pengembangan kariernya terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan/jabatannya dan bertahan bersama organisasi.					
9.	Peningkatan loyalitas dan motivasi pegawai, akan menurunkan tingkat <i>turnover</i> /perputaran pegawai.					
PEMANFAATAN MENTORS DAN SPONSORS						
10.	Atasan atau pegawai senior dapat ditunjuk sebagai penasehat (<i>mentors</i>) agar dapat memberikan nasehat kepada pegawai dalam usaha meniti karier.					
11.	Penasehat harus memberikan dukungan, saran, umpan balik, dan mempererat hubungan dengan pihak yang berpengaruh untuk karier.					
12.	Atasan/pejabat dapat ditunjuk sebagai <i>sponsors</i> , agar dapat mencalonkan/mengusulkan pegawai untuk dipromosikan.					
DUKUNGAN PARA BAWAHAN						
13.	Keberhasilan karier atasan/pimpinan tidak terlepas dari dukungan bawahan pada usaha mensukseskan tugasnya.					
14.	Pengembangan karier atasan akan lebih mudah untuk diwujudkan apabila dibantu oleh dukungan para bawahan.					
15.	Dukungan para bawahan diperoleh apabila pengembangan karier atasan berakibat juga pada pengembangan karier bawahan.					

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN				
KESEMPATAN TUMBUH DAN BERKEMBANG		SS	S	R	TS	STS
16.	Perencanaan karier yang baik akan mendorong semangat kerja para pegawai untuk tumbuh dan berkembang.					
17.	Pegawai yang ingin tumbuh dan berkembang dapat memanfaatkan berbagai kesempatan dalam program pendidikan dan pelatihan.					
18.	Dengan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, kebutuhan penghargaan dan prestasi pegawai akan lebih terpuaskan.					
PERPINDAHAN / ROTASI						
19.	Kepuasan dalam konteks karier tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi, apabila peluang promosi dalam organisasi sedikit.					
20.	Pengembangan karier tidak dibatasi pada satu bagian organisasi saja, namun bisa juga dilakukan perpindahan/rotasi pegawai lintas bagian organisasi,					
21.	Untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik, pegawai dapat mengajukan permintaan pindah ke tempatkerja lain sebagai strategi karier.					

Pada bagian akhir kuesioner kami menyediakan kolom isian, agar Bapak/Tbu/Sdr/i dapat mengisi komentar secara singkat, padat dan jelas apabila ingin menambahkan pendapat Bapak/Tbu/Sdr/i tentang kegiatan pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Komentar dimaksud sebagai berikut :

.....

.....

.....

.....

.....

Atas partisipasi dan keikhlasan Bapak/Tbu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner,
kami ucapkan banyak terimakasih.

DATA INTERVAL HASIL TRANSFORMASI

No. Resp	Penilaian Diri				Skor	Pemetaan Karir				Skor	Identifikasi Usaha Tujuan Karir				Skor	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri				Skor
	1	2	3	4		5	6	7	8		9	10	11	12		13	14	15	16	
1	4	5	5	5	19	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
2	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20
3	5	5	5	5	20	4	4	4	3	15	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20
4	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	5	4	18	5	5	5	5	19
5	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
7	5	4	4	5	18	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
8	4	4	3	4	15	4	2	3	2	11	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
9	5	5	3	4	17	4	4	4	3	15	5	3	4	3	15	5	5	5	5	20
10	5	5	4	4	18	4	4	3	2	13	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19
12	5	5	2	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
13	4	4	3	4	15	5	4	3	3	15	4	3	4	3	14	5	4	5	5	19
14	5	5	5	4	19	5	5	4	2	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
15	3	4	4	4	15	4	4	5	4	17	5	5	4	5	19	4	5	4	4	17
16	4	3	4	4	15	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
17	4	4	3	4	15	5	4	4	3	16	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19
18	5	5	4	5	19	5	5	5	4	19	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17
19	5	4	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
20	5	5	3	5	18	5	5	4	4	18	5	4	5	4	18	4	4	5	5	18
21	4	3	3	4	14	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	4	4	3	4	15
22	5	2	4	4	15	5	2	4	2	13	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	5	17
25	4	4	4	4	16	5	3	3	3	14	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17
26	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	5	3	4	3	15	5	5	4	4	18
27	4	3	4	4	15	4	2	2	3	11	4	4	4	4	16	4	3	4	5	16

28	5	5	5	5	5	20	1	1	1	1	4	4	4	2	5	2	13	5	5	5	5	20
29	5	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18
30	5	4	5	4	5	18	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
31	5	5	2	4	4	16	4	4	4	2	14	5	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20
32	5	4	2	5	16	5	5	4	4	4	17	4	4	4	5	4	17	5	5	5	4	19
33	4	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18
34	5	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
35	5	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20
36	4	5	4	5	5	18	5	4	4	5	18	5	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
37	4	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	3	4	5	4	16	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	4	16	5	4	4	3	16	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
39	5	5	5	5	5	20	5	4	2	2	13	4	4	2	4	2	12	4	4	2	4	14
40	5	4	5	4	5	18	4	5	4	4	17	5	5	4	2	4	15	5	4	5	5	19
41	3	4	2	4	4	13	4	4	4	5	17	4	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16
42	4	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15
43	5	4	4	5	18	5	5	4	4	2	15	4	4	3	4	3	14	5	4	4	5	18
44	4	4	4	5	17	3	3	2	2	4	11	4	4	4	5	4	17	4	5	4	5	18
45	5	5	4	5	19	5	5	3	5	4	17	5	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
46	5	5	4	4	4	18	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19
47	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	17	4	5	5	4	18
48	4	4	4	5	17	5	5	5	4	2	16	5	5	4	5	4	18	5	5	5	4	19
49	4	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	3	3	4	15	5	5	5	5	20
50	4	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
51	4	4	4	4	3	15	4	3	3	3	13	4	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17
52	4	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
53	4	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19
54	5	4	4	5	18	4	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19
55	4	5	4	4	4	17	4	4	2	5	15	5	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
56	4	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
57	4	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	3	14	4	4	5	4	17
58	4	4	4	5	17	5	5	4	3	2	14	5	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17
59	4	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	4	2	4	2	12	5	5	5	5	20
60	5	5	4	5	4	19	5	4	4	4	17	5	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20

[illegible]

No. Resp	Penilaian Kinerja				Skor	Pendidikan Terkait Karir				Skor	Informasi Karir				Skor	Konseling Karir				Skor
	17	18	19	20		21	22	23	24		25	26	27	28		29	30	31	32	
1	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20
2	4	4	4	5	17	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
3	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18
4	5	5	4	5	19	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	4	5	5	19
5	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	4	4	18
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14
9	3	3	4	4	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	3	3	14
10	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
11	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18
12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
13	4	4	5	5	18	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
15	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18
16	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	3	3	14
17	5	4	3	3	15	5	4	3	5	17	5	5	5	4	19	4	4	3	4	15
18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
19	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15
20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17	4	4	3	4	15
21	2	4	3	4	13	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14
22	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
25	4	3	4	3	14	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	4	4	3	3	14
26	4	3	4	4	15	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
27	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19
28	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
29	3	3	4	4	14	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
31	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17

32	5	4	4	4	4	17	5	4	5	19	4	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	17
33	4	5	5	5	5	19	5	4	5	19	5	5	4	4	5	19	4	4	4	4	5	17
34	5	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20
35	4	4	4	4	4	16	5	4	4	18	5	4	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16
36	5	5	4	4	4	18	5	4	5	18	4	5	5	4	4	17	5	4	5	4	4	18
37	4	3	3	4	4	14	2	4	4	14	3	3	3	3	4	13	4	3	4	4	4	15
38	5	3	4	4	4	16	4	4	5	17	3	3	3	4	5	15	4	5	5	4	4	18
39	5	4	4	4	4	17	5	4	4	17	4	5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	18
40	5	4	1	4	4	14	4	5	4	17	4	4	4	4	5	17	4	4	4	3	3	15
41	4	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16	4	2	4	4	4	14
42	5	4	4	4	4	17	5	5	5	19	3	4	4	4	4	15	4	4	4	4	4	16
43	5	4	4	4	4	17	5	4	4	17	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
44	5	4	4	4	4	17	5	5	4	19	4	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	17
45	5	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	4	4	4	4	17	4	5	5	5	5	19
46	4	3	5	4	4	16	4	4	4	15	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
47	4	4	4	4	4	16	5	4	4	17	4	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	17
48	5	4	5	4	4	18	5	5	5	20	5	4	5	5	5	19	5	4	4	4	5	18
49	4	3	4	5	4	16	5	4	4	16	4	4	4	4	5	17	4	5	4	4	4	17
50	4	4	4	5	5	17	5	5	5	19	4	5	4	5	4	18	4	4	5	5	5	18
51	4	4	4	4	4	16	5	4	4	17	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	15
52	4	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
53	5	5	5	5	5	20	4	5	4	17	4	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16
54	4	4	4	5	4	17	5	4	3	16	4	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	17
55	5	2	5	4	4	16	5	4	5	18	4	4	4	5	4	17	5	4	4	4	4	17
56	5	4	4	4	4	17	5	4	5	19	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
57	4	4	3	4	4	15	2	4	4	14	3	4	4	3	4	14	4	2	4	4	4	14
58	4	4	4	4	4	16	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
59	5	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20
60	5	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	20
61	4	5	5	5	5	19	5	5	5	20	5	4	5	5	5	19	5	5	5	4	5	19
62	5	5	5	5	5	20	5	5	4	19	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	16
63	5	4	4	4	4	17	4	4	4	17	4	4	4	4	4	16	5	4	3	4	4	16
64	3	3	3	4	4	13	5	5	5	20	4	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	15

[illegible]

No. Resp	PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI																					
	Prestasi Kerja				Pengenalan oleh Pihak Lain			Kesesetiaan Organisasional			Pemanfaatan Mentors & Sponsor			Dukungan Para Bawahan			Kesempatan Tumbuh & Berkembang			Perpindahan/ Rotasi		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
2	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	
4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	
8	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	2	
9	5	3	5	3	3	4	3	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	4	
10	5	5	3	4	2	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
11	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
13	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
14	5	5	1	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
15	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
16	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	
17	5	5	5	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
19	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	
20	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	
21	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	
22	5	5	5	4	2	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	
23	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	
25	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	
26	5	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	
27	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	
28	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
29	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	

30	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	4	4	5	4
32	5	5	5	5	5	2	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	4
33	4	5	5	3	5	3	5	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
37	5	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
38	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5
39	5	4	4	4	4	4	5	5	3	2	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2
40	5	5	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	4
41	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	1	5	5	2	4	4	4	2
45	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	2	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5
46	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
47	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2
48	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
49	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
50	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
51	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
54	4	4	3	3	3	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3
55	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
59	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
60	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4

[illegible]

Lampiran 3 : Analisis Data

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	288.069
	df	36
	Sig.	.000

Anti-Image Matrices

		Penilaian Diri	Pemetaan Karir	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	Penilaian Kinerja	Pendidikan Karir	Informasi Karir	Konseling Karir	Pengembangan Karir Pegawai
Anti-Image Covariance	Penilaian Diri	.991	-.031	-.003	-.121	-.057	-.032	.060	-.108	-.047
	Pemetaan Karir	-.031	.841	-.236	-.033	.008	-.159	.066	.142	-.166
	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	-.003	-.236	.594	-.124	-.010	.068	-.025	-.115	.023
	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	-.121	-.033	-.124	.586	.000	-.050	-.160	.005	.082
	Penilaian Kinerja	-.057	.008	-.010	.000	.436	-.091	-.076	-.067	-.131
	Pendidikan Karir	-.032	-.159	.068	-.050	-.091	.448	-.151	-.099	.060
	Informasi Karir	.060	.066	-.025	-.160	-.076	-.151	.325	-.018	-.114
	Konseling Karir	-.108	.142	-.115	.005	-.067	-.099	-.018	.350	-.139
	Pengembangan Karir Pegawai	-.047	-.166	.023	.082	-.131	.060	-.114	-.139	.361
Anti-Image Correlation	Penilaian Diri	.896*	-.040	-.104	-.184	-.107	-.059	.172	-.220	-.095
	Pemetaan Karir	-.040	.801*	-.383	-.035	.016	-.290	.144	.300	-.344
	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	-.104	-.383	.816*	-.310	-.020	.131	-.058	-.253	.049
	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	-.184	-.035	-.310	.830*	.000	-.097	-.366	.010	.177
	Penilaian Kinerja	-.107	.016	-.020	.000	.926*	-.139	-.204	-.174	-.250
	Pendidikan Karir	-.059	-.290	.131	-.097	-.139	.822*	-.395	-.248	.200
	Informasi Karir	.172	.144	-.058	-.366	-.204	-.395	.819*	-.052	-.334
	Konseling Karir	-.220	.300	-.253	.010	-.174	-.248	-.052	.831*	-.360
	Pengembangan Karir Pegawai	-.095	-.344	.049	.177	-.250	.200	-.334	-.360	.702*

*. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Penilaian Diri	1.000	.397
Pemetaan Karir	1.000	.791
Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karir	1.000	.648
Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	1.000	.395
Penilaian Kinerja	1.000	.692
Pendidikan Karir	1.000	.584
Informasi Karir	1.000	.747
Konseling Karir	1.000	.719
Pengembangan Karir Pegawai	1.000	.617

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.562	50.685	50.685	4.562	50.685	50.685
2	1.028	11.425	62.110	1.028	11.425	62.110
3	.842	9.356	71.466			
4	.769	8.539	80.005			
5	.570	6.338	86.344			
6	.429	4.770	91.113			
7	.343	3.806	94.920			
8	.271	3.006	97.926			
9	.187	2.074	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Penilaian Diri	.620	.112
Pemetaan Karir	.462	.760
Identifikasi Usaha	.636	.494
Mencapai Tujuan Karir		
Rencana Aktivitas	.628	-.026
Pengembangan Diri		
Penilaian Kinerja	.803	-.219
Pendidikan Karir	.751	-.139
Informasi Karir	.820	-.273
Konseling Karir	.817	-.226
Pengembangan Karir		
Pegawai	.784	-.037

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengembangan Karir Pegawai	85.3239	8.01387	71
Penilaian Diri	16.9859	1.83998	71
Pemetaan Karir	15.4507	2.57343	71
Identifikasi Usaha	16.6197	1.94471	71
Mencapai Tujuan Karir	18.2394	1.67728	71
Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	17.1268	1.97795	71
Penilaian Kinerja	17.9859	1.71958	71
Pendidikan Karir	17.0845	1.86507	71
Informasi Karir	16.9296	1.78345	71
Konseling Karir			

Correlations

[illegible]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Konseling Karir	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$.050, Probability-of-F-to-remove $\geq$.100).
2	Penilaian Kinerja	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$.050, Probability-of-F-to-remove $\geq$.100).
3	Pemetaan Karir	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$.050, Probability-of-F-to-remove $\geq$.100).

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.679 ^a	.461	.454	5.92349	.461	59.123	1	69	.000
2	.735 ^b	.540	.528	5.51627	.078	11.563	1	68	.001
3	.766 ^c	.587	.569	5.28157	.048	7.743	1	67	.007

a. Predictors: (Constant), Konseling Karir

b. Predictors: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja

c. Predictors: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja, Pemetaan Karir

d. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2074.500	1	2074.500	59.123	.000 ^a
	Residual	2421.050	69	35.088		
	Total	4495.549	70			
2	Regression	2426.361	2	1213.181	39.869	.000 ^b
	Residual	2069.188	68	30.429		
	Total	4495.549	70			
3	Regression	2640.715	3	880.238	31.796	.000 ^c
	Residual	1854.834	67	27.684		
	Total	4495.549	70			

a. Predictors: (Constant), Konseling Karir

b. Predictors: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja

c. Predictors: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja, Pemetaan Karir

d. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	33.647	6.757		4.979	.000			
	Konseling Karir	3.052	.397	.679	7.689	.000	.679	.679	.679
2	(Constant)	26.316	6.652		3.956	.000			
	Konseling Karir	1.976	.487	.440	4.059	.000	.679	.442	.334
	Penilaian Kinerja	1.492	.439	.368	3.400	.001	.654	.381	.280
3	(Constant)	19.558	6.794		2.879	.005			
	Konseling Karir	1.960	.464	.436	4.221	.000	.679	.458	.331
	Penilaian Kinerja	1.268	.426	.313	2.975	.004	.654	.342	.233
	Pemetaan Karir	.703	.253	.226	2.783	.007	.382	.322	.218

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

Excluded Variables^d

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Penilaian Diri	.106 ^a	1.035	.304	.125	.745
	Pemetaan Karir	.271 ^a	3.225	.002	.364	.969
	Identifikasi Usaha	.109 ^a	1.096	.277	.132	.787
	Mencapai Tujuan Karir					
	Rencana Aktivitas	.022 ^a	.229	.820	.028	.850
	Pengembangan Diri					
	Penilaian Kinerja	.368 ^a	3.400	.001	.381	.577
	Pendidikan Karir	.095 ^a	.893	.375	.108	.688
	Informasi Karir	.327 ^a	3.091	.003	.351	.621
2	Penilaian Diri	.058 ^b	.596	.553	.073	.728
	Pemetaan Karir	.226 ^b	2.783	.007	.322	.935
	Identifikasi Usaha	.073 ^b	.775	.441	.094	.776
	Mencapai Tujuan Karir					
	Rencana Aktivitas	-.036 ^b	-.390	.698	-.048	.820
	Pengembangan Diri					
	Pendidikan Karir	-.008 ^b	-.076	.940	-.009	.624
	Informasi Karir	.217 ^b	1.934	.057	.230	.515
3	Penilaian Diri	.018 ^c	.191	.849	.024	.710
	Identifikasi Usaha	-.032 ^c	-.331	.742	-.041	.650
	Mencapai Tujuan Karir					
	Rencana Aktivitas	-.065 ^c	-.742	.461	-.091	.809
	Pengembangan Diri					
	Pendidikan Karir	-.081 ^c	-.792	.431	-.097	.586
	Informasi Karir	.192 ^c	1.775	.081	.213	.511

a. Predictors in the Model: (Constant), Konseling Karir

b. Predictors in the Model: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja

c. Predictors in the Model: (Constant), Konseling Karir, Penilaian Kinerja, Pemetaan Karir

d. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

Residuals Statistics^a

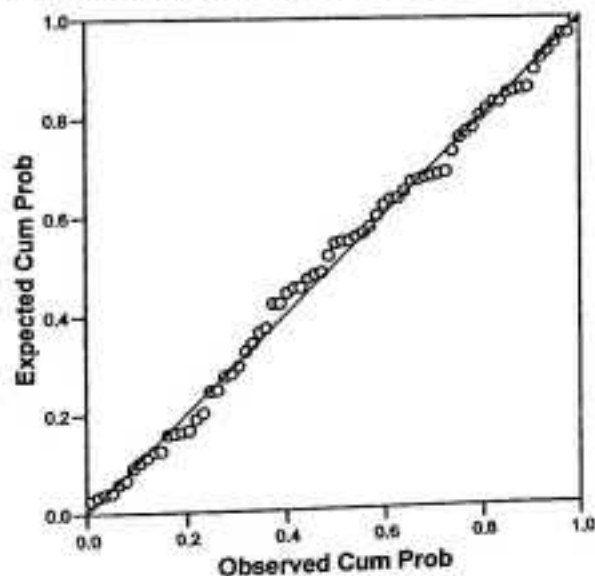
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	72.4869	98.1848	85.3239	6.14203	71
Std. Predicted Value	-2.090	2.094	.000	1.000	71
Standard Error of Predicted Value	.723	3.394	1.180	.412	71
Adjusted Predicted Value	72.2516	98.1057	85.1855	6.20632	71
Residual	-10.17083	14.06861	.00000	5.14759	71
Std. Residual	-1.933	2.674	.000	.978	71
Stud. Residual	-1.993	3.499	.011	1.041	71
Deleted Residual	-10.95510	24.09399	.13844	5.91794	71
Stud. Deleted Residual	-2.039	3.842	.015	1.066	71
Mahal. Distance	.338	28.141	2.958	3.596	71
Cook's Distance	.000	2.181	.045	.258	71
Centered Leverage Value	.005	.402	.042	.051	71

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai

Charts

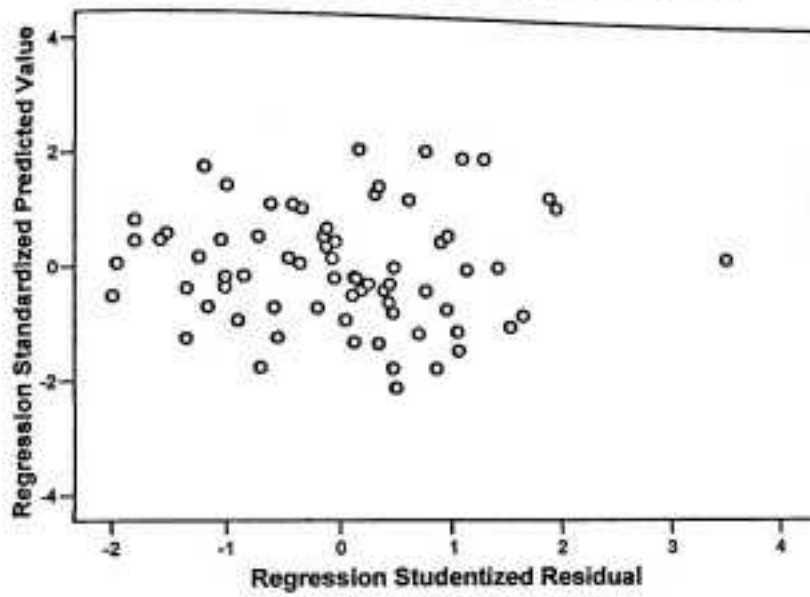
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai



Scatterplot

Dependent Variable: Pengembangan Karir Pegawai



Lampiran 4 : Validitas dan Reliabilitas Data

Correlations

Correlations

		A1	A2	A3	A4	Penilaian Diri
A1	Pearson Correlation	1	.360**	.131	.402**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.274	.001	.000
	N	71	71	71	71	71
A2	Pearson Correlation	.360**	1	.292*	.416**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.013	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
A3	Pearson Correlation	.131	.292*	1	.254*	.648**
	Sig. (2-tailed)	.274	.013	.	.032	.000
	N	71	71	71	71	71
A4	Pearson Correlation	.402**	.416**	.254*	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.032	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Penilaian Diri	Pearson Correlation	.635**	.740**	.648**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		B1	B2	B3	B4	Pemetaan Karir
B1	Pearson Correlation	1	.586**	.530**	.354**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.002	.000
	N	71	71	71	71	71
B2	Pearson Correlation	.586**	1	.558**	.360**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.002	.000
	N	71	71	71	71	71
B3	Pearson Correlation	.530**	.558**	1	.313**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.008	.000
	N	71	71	71	71	71
B4	Pearson Correlation	.354**	.360**	.313**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.008	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Pemetaan Karir	Pearson Correlation	.771**	.803**	.757**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		C1	C2	C3	C4	Identifikasi Usaha Tujuan Karir
C1	Pearson Correlation	1	.420**	.378**	.382**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.001	.000
	N	71	71	71	71	71
C2	Pearson Correlation	.420**	1	.309**	.935**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.009	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
C3	Pearson Correlation	.378**	.309**	1	.274*	.629**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.	.021	.000
	N	71	71	71	71	71
C4	Pearson Correlation	.382**	.935**	.274*	1	.861**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.021	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Identifikasi Usaha Tujuan Karir	Pearson Correlation	.690**	.883**	.629**	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		D1	D2	D3	D4	Rencana Aktivitas Pengembangan Diri
D1	Pearson Correlation	1	.553**	.505**	.328**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.005	.000
	N	71	71	71	71	71
D2	Pearson Correlation	.553**	1	.497**	.336**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.004	.000
	N	71	71	71	71	71
D3	Pearson Correlation	.505**	.497**	1	.393**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001	.000
	N	71	71	71	71	71
D4	Pearson Correlation	.328**	.336**	.393**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.001	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Rencana Aktivitas Pengembangan Diri	Pearson Correlation	.774**	.795**	.812**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		E1	E2	E3	E4	Penilaian Kinerja
E1	Pearson Correlation	1	.425**	.391**	.287*	.697**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.015	.000
	N	71	71	71	71	71
E2	Pearson Correlation	.425**	1	.393**	.452**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
E3	Pearson Correlation	.391**	.393**	1	.529**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
E4	Pearson Correlation	.287*	.452**	.529**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Penilaian Kinerja	Pearson Correlation	.697**	.778**	.779**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		F1	F2	F3	F4	Pendidikan Terkait Karir
F1	Pearson Correlation	1	.404**	.310**	.362**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.009	.002	.000
	N	71	71	71	71	71
F2	Pearson Correlation	.404**	1	.548**	.505**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
F3	Pearson Correlation	.310**	.548**	1	.343**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.	.003	.000
	N	71	71	71	71	71
F4	Pearson Correlation	.362**	.505**	.343**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.003	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Pendidikan Terkait Karir	Pearson Correlation	.715**	.801**	.745**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		G1	G2	G3	G4	Informasi Karir
G1	Pearson Correlation	1	.572**	.716**	.482**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
G2	Pearson Correlation	.572**	1	.600**	.511**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
G3	Pearson Correlation	.716**	.600**	1	.591**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
G4	Pearson Correlation	.482**	.511**	.591**	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Informasi Karir	Pearson Correlation	.850**	.814**	.874**	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		H1	H2	H3	H4	Konseling Karir
H1	Pearson Correlation	1	.485**	.397**	.435**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
H2	Pearson Correlation	.485**	1	.427**	.371**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.001	.000
	N	71	71	71	71	71
H3	Pearson Correlation	.397**	.427**	1	.673**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000	.000
	N	71	71	71	71	71
H4	Pearson Correlation	.435**	.371**	.673**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.	.000
	N	71	71	71	71	71
Konseling Karir	Pearson Correlation	.725**	.753**	.815**	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.633	.642	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	4.4648	.55629	71
A2	4.2676	.65373	71
A3	3.9437	.75380	71
A4	4.3099	.68851	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	12.5211	2.396	.395	.207	.580
A2	12.7183	2.034	.496	.252	.503
A3	13.0423	2.155	.299	.107	.657
A4	12.6761	1.965	.490	.263	.504

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.9859	3.386	1.83998	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.742	.766	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	4.3803	.70440	71
B2	3.9155	.84086	71
B3	3.7324	.77382	71
B4	3.4225	1.06452	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	11.0704	4.324	.615	.417	.654
B2	11.5352	3.852	.625	.442	.632
B3	11.7183	4.205	.573	.379	.667
B4	12.0282	3.799	.407	.168	.789

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.4507	6.623	2.57343	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.766	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	4.4085	.57514	71
C2	3.9577	.66411	71
C3	4.2958	.61862	71
C4	3.9577	.66411	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	12.2113	2.569	.478	.245	.762
C2	12.6620	1.941	.756	.880	.608
C3	12.3239	2.651	.372	.172	.814
C4	12.6620	1.998	.715	.875	.633

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.6197	3.782	1.94471	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.755	.755	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
D1	4.5775	.49748	71
D2	4.5070	.58244	71
D3	4.5352	.62863	71
D4	4.6197	.48891	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	13.6620	1.770	.601	.383	.675
D2	13.7324	1.599	.594	.378	.673
D3	13.7042	1.497	.599	.360	.673
D4	13.6197	1.982	.430	.189	.757

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.2394	2.813	1.67728	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.735	.738	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
E1	4.3944	.64318	71
E2	4.1268	.75460	71
E3	4.2254	.72105	71
E4	4.3380	.58416	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	12.6901	2.703	.468	.240	.706
E2	12.9577	2.298	.542	.309	.668
E3	12.8592	2.351	.559	.350	.655
E4	12.7465	2.706	.551	.350	.667

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.0845	4.107	2.02658	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98,6
	Excluded ^a	1	1,4
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.727	.737	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
F1	4.6479	.63468	71
F2	4.5211	.50311	71
F3	4.3803	.61797	71
F4	4.4366	.55375	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F1	13.3380	1.798	.444	.205	.715
F2	13.4648	1.824	.648	.439	.602
F3	13.6056	1.757	.500	.313	.678
F4	13.5493	1.880	.508	.288	.672

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.9859	2.957	1.71958	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.844	.846	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
G1	4.2535	.62606	71
G2	4.3099	.57549	71
G3	4.1972	.52426	71
G4	4.3239	.52847	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G1	12.8310	1.885	.699	.545	.796
G2	12.7746	2.063	.656	.431	.812
G3	12.8873	2.044	.773	.613	.764
G4	12.7606	2.242	.605	.389	.832

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.0845	3.478	1.86507	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98.6
	Excluded ^a	1	1.4
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.774	.776	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
H1	4.4366	.49950	71
H2	4.2676	.63150	71
H3	4.0845	.60348	71
H4	4.1408	.56810	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
H1	12.4930	2.139	.542	.313	.739
H2	12.6620	1.884	.518	.301	.754
H3	12.8451	1.790	.636	.492	.686
H4	12.7887	1.883	.625	.487	.694

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.9296	3.181	1.78345	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.4789	.50311	71
Y2	4.1127	.68763	71
Y3	3.9437	1.02661	71
Y4	4.0563	.65219	71
Y5	3.7746	.81411	71
Y6	4.1690	.56025	71
Y7	4.1268	.69549	71
Y8	3.7465	.88992	71
Y9	3.2535	1.03811	71
Y10	4.1127	.57444	71
Y11	3.9718	.71658	71
Y12	3.9437	.86002	71
Y13	4.6479	.48103	71
Y14	4.3803	.64067	71
Y15	3.9577	.91709	71
Y16	4.4366	.52732	71
Y17	4.3380	.50550	71
Y18	4.1268	.65312	71
Y19	3.8873	.66653	71
Y20	4.2113	.60747	71
Y21	3.6479	.94262	71

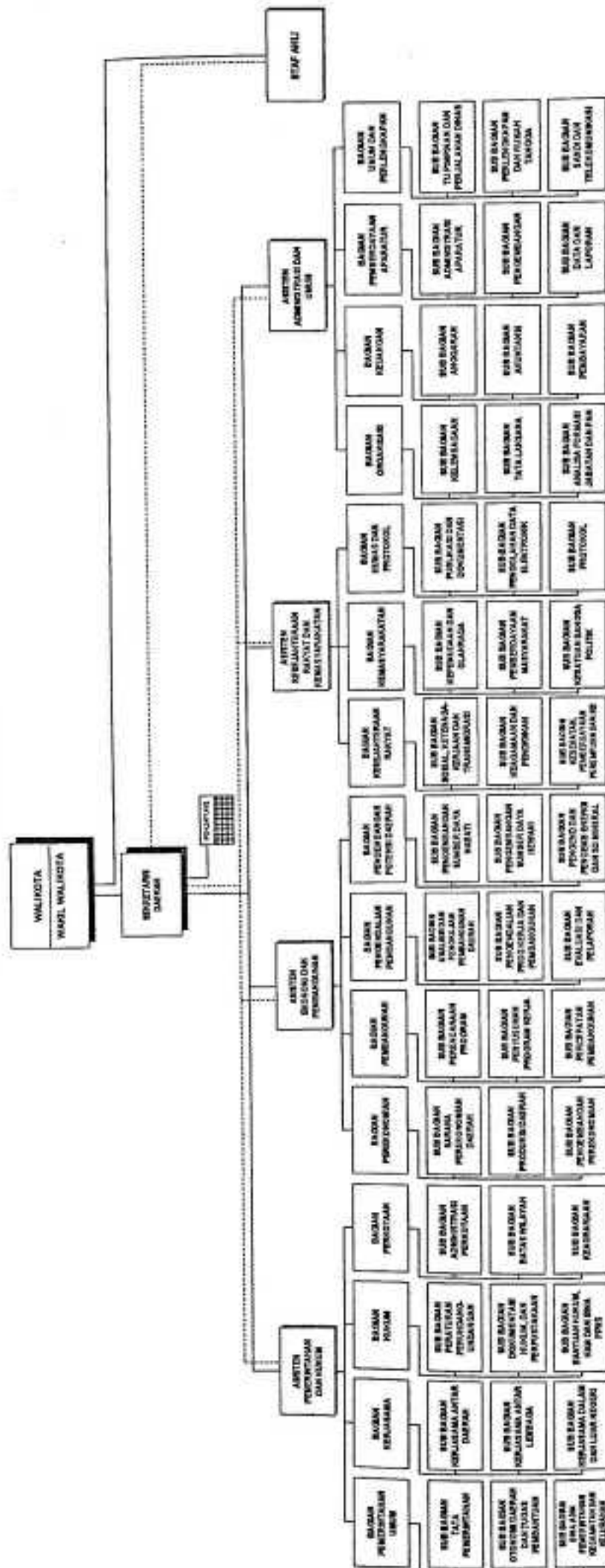
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	80.8451	60.333	.465	.861
Y2	81.2113	57.540	.595	.855
Y3	81.3803	57.553	.360	.866
Y4	81.2676	58.170	.566	.857
Y5	81.5493	57.108	.524	.857
Y6	81.1549	58.619	.617	.856
Y7	81.1972	57.846	.557	.856
Y8	81.5775	55.705	.582	.855
Y9	82.0704	58.581	.287	.870
Y10	81.2113	58.283	.639	.855
Y11	81.3521	58.831	.444	.860
Y12	81.3803	58.525	.377	.863
Y13	80.6761	61.965	.267	.865
Y14	80.9437	60.082	.375	.862
Y15	81.3662	57.978	.387	.863
Y16	80.8873	59.844	.503	.859
Y17	80.9859	60.071	.497	.860
Y18	81.1972	56.761	.715	.852
Y19	81.4366	60.992	.268	.866
Y20	81.1127	58.816	.541	.858
Y21	81.6761	57.879	.380	.864

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
85.3239	64.222	8.01387	21

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
 SEKRETARIAT DAERAH KOTA SAMARINDA



Samarinda, 21 Juli 2008
 WALIKOTA SAMARINDA
 ILAKSINGA
 ILAKSINGA